



# العلوم السلوكية



أستاذ دكتور

عمرو محمد عواد أستاذ مساعد إدارة الأعمال



بشري حامد

مدرس إدارة الأعمال

جيهان عبد المبع

مدرس إدارة الأعمال







# العلوم السلوكية

دکتور

#### عمرو محمد عبواد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

دکترور

بشسرى حامسذ مدرس إدارة الأعمال

دكتبورة جيهان عبد المنعم مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

# الفهــرس

الصفحة		الموخسوع
٥	***************************************	المقامة
		الجزء الأول
		العلوم السلوكية (المفهوم وأساليب البحث)
11	(د. چیهان)	الفصل الأول : العلوم السلوكية (تعريف ومناقشة المفهوم)
۳۷	(د. عمرو)	الفصل الثاني: البحث العلمي في العلوم السلوكية
		الجوء الثاثى
		العمليات الإنسانية الفردية
٧٥	(د. چيهان)	القصل الثالث : الإدراك الحسى
1 • 1	(د. چیهان)	الفعل الرابع: الإتجامسات
117	(د. معر)	القصل الخامس : الدائعيـــة
١٤٧	(د، عمرو)	القصل السادس :الشخصيــة
141	(د. عمرو)	القصل السابع: الذكاءات البشرية
*11	(د. بشری)	القصل الثامن: ضغوط العمل
7 2 4	(د. عمرو)	الفصل التاسع : سلوكيات المواطنة التنظيمية
		الجزء الثالث
	•	العمليات الجماعية بين الأفراد
444	(د. بشری)	الغصل العساشر : الإنصيسال
*17	(د. بشری)	الفصل الحادي خشر : جماعات وفرق العمل

# افه رس

يمحة		الموضوع الموضوع
7 1 V	(د, خری) (د, پشری)	الفصل الثاني حشر: القيادة
***	(د. بطرق) (د. بطرق)	الفصل الثالث حشر: الصراع التنظيمي
		اَخُوْرُهُ الْرَابِيِّ الْجُوْرُهُ الْرَابِيَّةِ
		العمليات التيثيثية العمليات التنظيمية
110	( (e. aa(e)	الله على الرائع عشر: الإيداع في النظمات

#### المقدمة

## وصف المقرر :

يهدف هذا الكتباب إلى إلمام القارئ سواء كنان طالباً أو عارساً أو باحداً للموضوعات الحديثة في العلوم السلوكية وذلك من خلال أربعة أجزاء تشتمل على أربعة عشر فصلاً.

يتناول الجزء الأول العلوم السلوكية المفهوم وأساليب البحث ويشتمل على فصلين كما يلي :

يتناول الفصل الأول تعريف ومناقشة المفهوم.

ويتناول القصل الثاني البحث العلمي في العلوم السلوكية.

ويعالج الجزء الثاني العمليات الإنسانية الفردية ويشتمل على سبعة فصول كما يلى: يتناول الفصل الثالث الإدراك الحسي.

ويتناول القصل الرابع الاتجاهات.

أما القصل الخامس فعن الدافعية.

والقصل السادس عن الشخصية.

في حين أن الفصل السابع عن الذكاءات البشرية.

أما القصل الثامن فعن ضغوط العمل.

وأخيراً القصل التاسع عن سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويناقش الجزء الثالث العمليات الجماعية بين الأفراد ويشتمل على أربعة فصول كما يلى :

يتناول القصل العاشر عملية الاتصال.

ويتناول القصل الحادي عشر جماعات وفرق العمل.

أما القصل الثاني عشر نعن القيادة.

والفصل الثالث عشر عن الصراع التنظيمي.

وأخيراً يوضح الجزء الرابع العمليات التنظيمية ويشتمل على فصل واحد كما يلى :

القصل الرابع عشر ويتناول الإبداع في المنظمات

#### الأهداف العامة للمقرر:

- أن يتعرف الطالب على مفهوم العلوم السلوكية والعلوم التي استحدت منها،
   وأهميتها في مجال الإدارة، وخصائص السلوك الإنساني.
- أن يدرك الطائب مفهوم البحث العلمي وسمسات التفكير العلمى، وتصنيفات البحوث في مجال السلوك التنظيمي، وخطوات وأدوات البحث الوصفى والبحث التجريبي.
- أن يلم الطالب بمفهوم وعملية الإدراك، والفرق بين الإحساس والإدراك، والعوامل
   المؤثرة على الإدراك، وأحمية عملية الإدراك في الإدارة.
- أن يعى الطالب مضهوم الانجاهات والفرق بينها وبين بعض المصطلحسات الأخرى، والعوامل التي تسهم في تكوينها، وكيفية تغييرها.
  - أن يلم الطالب بمفهوم الدافعية وأسباب الأحتمام بها وأهم نظرياتها.
- أن يدرك الطالب مفهوم الشسخصية وأهميتها في السلوك التنظيمي، وكيفية قياسها
   وآراء بعض علماء النفس عن الشخصية، وأهم تصنيفات الشخصية.

- ان بتعرف الطالب علي منظور الإنسان المتكامل، والقدرات أو الذكاءات الأربع،
   وكيفية النوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة، وكيفية تطوير الذكاءات أو
   القدرات الأربع.
- أن يعى الطالب مفهوم ضغوط العمل وعبالاقتها بأداء الفرد، وأسباب ومراحل وأثار ضغوط العمل، واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل.
- أن يلم الطالب بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونشأتها، وأهم أبعادها.
   وعلاقتها بالأداء القردي.
- أن يدرك الطالب مفهوم الاتصال وأهميته وعناصره، وأنماط الاتصال بالجماعات
   الصغيرة وبالمنظمات، وأهم عوائق الاتصال وكيفية النغلب عليها.
- أن يتعرف الطالب على مفهوم جماعات المعمل وخصائصها ومعايرها، والفرق بين جماعات وفرق الغمل، وأنواع فرق العمل، والعوامل التي تسهم في نجاح جماعات وفرق العمل.
  - أن يعي الطالب مفهوم القيادة ونظرياتها وخصائصها وأهميتها.
- أن يلم الطالب بفهوم الصراع وعلاقت بمستوى الأداء الفردى، وأنواعه وأسبابه
   ومراحله وآثاره، والاستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.
- أن يدرك الطالب طبيعنة التفكير وأنواعه، وتعريف وعناصر الإبداع الفردى والجيماعي، وأساليب الإبداع، وكيفية فياسه، وعلاقة نصفى المخ بالإبداع، وإجراءات الابتكار، ومراحل الابتكار التنظيمي.

#### المخرجات:

- إلمام الطالب بمختلف المفاهيم الخاصة بالعلوم السلوكية .

هذا وقد تناول المؤلفين الكتاب على الوجه الآتي:

 د. ممرو مسواد: تناول موضوعات البحث العلمى فى العلوم السلوكية، والدافعية، والشخصية، والذكاءات البشرية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع فى المنظمات.

د. چيهان حبد المنعم: تناولت موضوعات العلوم السلوكية تعربف ومناقشة المفهوم،
 والادراك الحسي، والانجاهات.

د. بشرى حامد: تناول موضوعات ضغوط العمل، والإتصال، وجماعات وفرق
 ۱۱- ل، والقيادة، والصراع التنظيمي.

نسألد الله أن بنفعنا بما غلمنا ويعلمنا ما ينفعنا ويزيدنا غلما

المؤلفوق

# الجزءالأول **العلوم السلوكية**

المفهوم وأساليب البحث

الفصل الأول : العلوم السلوكية تعريف ومناقشة الفصل الثاني: البحث العلمي هي العلوم السلوكية

# الفصل الأول

# العلوم السلوكية

# تدجريف ومناقشة المفهوم

## الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- مفهوم العلوم السلوكية.
- أسس العلوم السلوكية (علم النفس علم الاجتماع علم الأنثر بولوجيا "علم الإنسان").
  - مفهوم الملوك الإنساني وما الذي يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه.
    - أهداف در اسة العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

#### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم المقصود بالعلوم السلوكية والعلوم التي استمدت منها وهي علم
   النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان
- تعرف على مفهوم السلوك الإنساني ولماذا يختلف سلوك كل فرد
   عن الآخر وما هي أنواع المبلوك وخصائصه.
- تعرف على الأسباب التي أنت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية
   للاستفادة منها في مجالات الإدارة

# المحتويسات

أولاً: مقهوم العلوم السلوكية .

ثانياً، السلوك الإنساني.

كالثسأ: أهداف دراسة العلوم السلوكية في مجال الإدارة.

# الغمل الأول

# العلوم السلوكية

# تعريف ومناقشة المفموم

# أولاً: هفهوم العلوم السلوكية

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة مشاكل عديدة تتراوح من زيادة الكفايسة الإنتاجية للمنظمة إلى زيادة التفاعل الايجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها. وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في جميع المحاولات لحل تلك المشاكل. واذلك أخذ الاهتمام يتجه أكثر فأكثر نحو تفهم أكبر المسلوك الإنساني في جميع التنظيمات على اختلاف أنواعها.

ورغم أن "الإحساس الفطرى" و "التفكير البديمى" ؛ يساعد في تفهم السلوك الإنساني والتتبؤ به وضبطه أو النحكم فيه إلا أن ذلك لن يكون بديلاً للمدخل التحليلي المنظم، وهذه الحاجة هي التي أنت إلى استخدام نتائج البحث العلمي في فهم السلوك البشرى (Robbins, 1989).

من خلال در اسة العلوم السلوكية يمكن بتحديد الهدف منها وهو در است السلوك الإنساني بطريقة علمية وتفسيره وتحديد الأساليب العلمية التسى يمكن الاعتماد عليها في التتبؤ به، وقد استمنت العلوم السلوكية أسسها من ثلاثة علوم:

- ا علم النفس Psychology
- Y- علم الاجتماع Sociology
- Anthropology (علم الإنسان) -٣

وركزت هذه العلوم على اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه، ورغباته، واتجاهاته والغوامل التي تؤثر في شخصيته وبالتالى تؤثر في سلوكه وتصرفاته، بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية من حيث أثر العوامل الخارجية الموجـودة فـي المجتمع المحيط بالفرد وهي الأمرة، أو المدرسة، أو الجامعـة، أو العمـل، أو المجتمع ككل ويتمثل في العوامل الاجتماعية والحضارية بما تشمله من عـادات وتقائد وأظمة اجتماعية وقانونية.

# وسنقوم بشيرح مختصر للطوم الأساسية التي تسسهم فسي در اسية السلوك الاساتير:

## ١- علم النفس:

يبحث علم النفس فى الحقائق النفسية والسملوك الإنسمانى فهسو يسمسندم الأساليب العلمية فى دراسة طبيعة الفرد والعوامل التى تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته ويمكن تعريف علم النفس بأنه:

"العلم الذى ببحث فى دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية منهسا والملاشعورية، دراسة ايجابية موضوعية تساعد على إفسساح المجسال القسوى والمواهب النفسية كى نتمو وتستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وما يؤدى إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات. (كامل المغربي، ١٩٩٣)

ويكتمب علم النفس أهميته لإدارة الأعمال لأن الدراسات والنظريسات النفسسية تعد لرجل الأعمال طريقة في تفهم العنصر الإنماني. فقد أظهسرت دراسسات علسم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرائزه وطبيعته وحاجاتسه والطسرق المختلفة التي يمكن إتباعها لمحذره وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية.

وفى عام ١٩١٣ تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وإدارة الأعمسال بفضل جهود Hugo Munsterberg بما يسمى اليوم "علم النفس السصناعي"، ويتناول تحليل ودراسة المشاكل الناتجة من وجود الأقراد الكثيرين في الشركات الصناعية، والأسس التي نقوم عليها سلوكيات وعلاقات العساملين ببعسضهم أو بالإدارة، وكيفية تحقيق التوازن والاستمرار النفسى للعاملين بهدف زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

# ويستخدم علم النفس لتحقيق ثلاثة أهداك أساسية (كامل المغربي, ١٩٩٣).

إولاً: رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح وعن طريسق تشجيع وحفز العاملين ورفع روحهم المعنوية.

ثانيا: التنسيق بين الشخص والوظيفة التي يشغلها عن طريق الاختيار المصحيح لوضع الشخص في المكان المناسب الذي يتفق وقدراته في مساعدته على التكيف في محيطه الجديد.

ثالث! زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدى العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد ..... الخ.

# ٧- علـــم الاجتمــاع: `

يهتم علم الاجتماع بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على سلوك الإنسان وعلاقة الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها، مثل: مجتمع الأسسرة، مجتمع الأصدقاء، مجتمع الزملاء، مجتمع العمل، وغيرها من المجتمعات التي يكسون الإنسان على علاقة بها فيتأثر بمبادئها وتقاليدها. فعلم السنفس ينتساول الفرد وحاجاته ودوافعه وانفعالاته ونماذج شخصيته والضغوط الدلخلية المؤثرة في سلوكه، بينما نرى أن علم الاجتماع يتتاول آثار الضغوط والقوى الخارجية والقيم والمعتدات على العلوك الإنساني.

# ٣- علم الانثروبولوجيا:

ويطلق عليه في بعض الأحبان علم الإنسان Science of Man ويشتمل هذا العلم على مجالين رئيسيين هما:

# (ا) الانثروبولوجيا الطبيعية Physical Anthropology

# (ب) الانثروبولوجيا الحضارية Cultural Anthropology

والانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بالجانب العضوى فى الإنسان وفى النواحى الطبيعية والخلقية فيه، فيعرض التطورات الجسمية والعضوية للشخص وعوامل وأسباب هذا التطور، وأثار البيئة والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخسرى علسى جسم الإنسان.

أما المجال الأخر وهو الانثربولوجيا الحضارية ينتاول تأثير الحضارة على ملوك الإنسان وتصرفاته، وتعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم للتى يتطمها الفرد نتيجة معيشته في مجيّمع معين.

فالحضارة (أو الثقافة) تملى على ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتـــصـرف (نمط المىلوك) ويرى الباحثون الاجتماعيون أن هذاك أسلوبين للبحث هما:

(ولا: أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار أن ُلفرد والجماعة والعنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات تفاعلية وتبادلية.

ثانيا: أسلوب المقارنة بين الحضارات حيث أن سلوك المسدير فسى منظمة عربية يختلف عن سلوك مدير مماثل في منظمة أمريكية أو إنجليزية. فالفروقات السلوكية بين المدراء عادة ما تعود إلى الاتجاهات الحضارية القائمة في مجتمعات كل منهم.

هذه هي العلوم الأساسية التي تشكل العلوم السلوكية، فالعلوم السلوكية لا تعنى فقط علم النفس، ولكن بركز مفهوم العلوم السلوكية على ثلاث من العلسوم الاجتماعية هي علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا (علم الإنسان)، وقد يضاف إلى العلوم الثلاثة المشار إليها بعض العلوم الأخرى ولكنها لا تحتل

نفس الأهمية التي تحتلها هذه العلوم الثلاثة، فهي تمثل الأعمدة الرئيسية الثلاثية المسلوك الإنسان.

# ثانياً: السلوك الإنساني

إن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنساني حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه أو ضبطه فنحن في حاجة إلى معرفة (على السلمي، ١٩٩٧):

- كيف ولماذا يتصرف البشر بالطريقة المشاهدة؟

# أى ... تفهم السلوك.

 كيف ولماذا يتصرف الإنسان في موقف في المستقبل حين تطالبه بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيقها.

# أى ... (لتنبؤ بالسلوك.

كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده أنت فعلاً، ومنعه من الاتحراف إلسى
 انجاهات معينة أو مجالات أخرى.

# أى ... ضبط السلوك.

وسوف نتتاول في الجزء التالي مفهوم العلوك وما السذى يسؤثر فيسه وأنواعه وخصائصه.

# مقموم السلوك الإنساني:

يقصد بالسلوك عموماً هو كل ما يصدر عن الغرد من استجابات حركية أو عقلية أو اجتماعية عندما تواجه أى مثير أو منبهات وبناء على ذلك يمكن تقسيم السلوك إلى:

سلوك داخلي غير ظاهري.

#### - سلوك خارجي ظاهري.

كما يقصد بالسلوك أبضا: مجموعة من التصرفات والتعبيسرات الخارجيسة والداخلية التى يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله.

# ويمكن أن تحدد بعض الحقائق عن السلوك الإنساني:

- السلوك الإنساني ببدو في تصرفات، أفعال، أقوال، ايماءات، تلميحات "ظاهرة كما يتخذ صوراً غير ظاهرة" وجهات نظر، أراء غير معلنة، تحيزات، تفصيلات، رغبات مكبوتة".
- السلوك الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف، فالسلوك ليس هدفاً في حسد ذاته "لا يعمل الإنسان حباً في العمل لذاته، ولكن لتحقيق أهداف أخسرى من وبراء العمل".
- للسلوك الإنساني متغير "يمكن القول أنه متجدد وقد يكون أحياناً متقلباً ولكن ليس ثابتاً على منوال واحد".
- الملوك الإنساني اجتماعي فالتأثيرات الاجتماعية تــوثر فــي تــشكيل
   وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك في الجماعة بمسا بعكس أشر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً.
  - لكل سلوك سبب (أو أسباب)، كذلك لكل سلوك نهاية.

# \* ما الذي يؤثر في السلوك؟

لماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر؟ ولماذا يختلف سلوك الفرد نفسه مسن وقت لآخر؟ السلوك الإنساني ما هو إلا محصلة النفاعل بين عاملي الوراثة والبيئة.

عامل الوراشة: يعنى العناصر التي يتلقاها الفرد في شخصيته وكيانه العسصوى والنفسي عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل.

عامل البينة: ويعنى مجموعة المؤثرات التي يتلقاها الإنسان منذ بداية نــشاته وتكوينه إلى مماته، ويكون مصدرها في الوسط الذي يعيش فيــه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمنمثل فــي الأسرة أو المعنى العام والواسع والمنمثل في المجتمع.

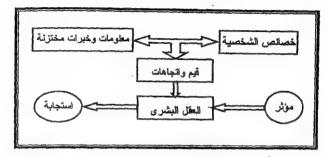
# أى أن أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هي:

- الســـن الجنـــس اشخصية
  - الوسط أو الإطار الذي يعيش فيه الفرد
    - \* العوامل البيئية المحيطة بالفرد.

# ولكن أنواع السلوك تختلف .. هل هو سلوك فردى أم سلوك اجتماعى؟

يعتبر السلوك الفردى من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر)، ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد، وإذا ما نظرنا إلى الأمر في صورة شكلية يجد أن التكوين الذاتي للفرد يمثل نقطة الالتقاء بحين المؤثرات الخارجية من ناحية ويين أشكال السلوك الذاتجة من ناحية أخرى.

# شكل رقم (١/١) السلوك الفردي



# بلاحيظ ،

- ادى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة الخبرات والمواقف
   التي تعرض لها في الماضي.
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تتنقل إلى العقل (المخ).
- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل)، وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد، وبناء على ذلك يتحدد المسلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثرات.

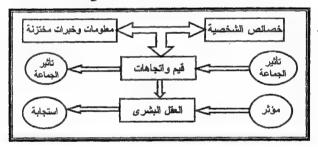
## السلوك الجماعي:

هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التسى ينتمى اليها، وهو سلوك شائع في حياتنا، حيث يميل الإنسمان بطبيعتسه السسى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد. ولكن هذه الرغبة في الانتماء تفرض على الفرد ضعوطاً مهن قبل الجماعة تتمثل في تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة.

# وتتوقف لرجة تأثير الجماعة على سلوك الفرد على مجموعة من العوامل منها:

- الخصائص الشخصية للفرد.
- قوة مركز الفرد ونفوذه داخل الجماعة.
  - خصائص الأفراد المكونين الجماعة.

# شكل (٢/١) السلوك الجماعي



# ما هي أنواع السلوك؟

قام الكتاب والباحثين بتقييم السلوك إلى العديد من أنواع السلوك منها: (على عبد الوهاب، ٢٠٠٥)

#### ١- السلوك للجزى:

عندما يحقق الإنسان -بواسطة سلوك معين- الهدف الذي يسعى إليه ويشبع الدافع الذي يريده، فإن هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالاً. ذلت لأتسه وصسل

بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة. ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد. وتختلف درجة الرضا الخفاضا وارتفاعا حسب درجة نجاح السلوك في تحصيل النتيجة المحددة. فإذا أخذنا عاملا يؤدى عمله بإثقان ويحرص على زيادة انتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة في الأجر (دافع مادى) وتقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوى) وقد يكون الممرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم مسن جانسب أخر، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادى واحتسرام أي سبب أخر، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادى واحتسرام وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة؛ كبيرة إذ نال ما توقع وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة؛ كبيرة إذ نال ما توقع من المال أقل مما قدر) ومنخفضة إذا حصل على أقل من ذلك وعادة ما يمسل الفود إلى تكرار السلوك المجزى، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مسرة أخرى، ما دامت تمثل أهمية معينة لديه. ذلك أن هذا السلوك فعال مسن وجهة نظره، ويتوقع — مع ثبات الظروف والعوامل الأخرى - أنه سيبلغه غايته.

# · ٢ - السلوك للحيط:

أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التي كان يسعى إليها، ولا يشبع الدافع الذي أراد اشباعه -أو أشبعه بدرجة منخفضة جدا فإن السلوك هنا يكون محبطا. وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج، وظل على حاله، وربما يزداد في بعض الحالات. فالإحباط إذن عبارة عن شعور ملبي أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته. وهو شعور ذاتي، أي خاص بكل فردعلي يتمكن من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بمسا يسراه أو يعتقده الأخرون، ومن ثم فإن شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة. وذلك أمر يتوقف على مجموعة من العوامل هي قدرة الفرد على التوافق مع نفسه وللكيف مع بيئته، وقدرته على تحمل الفشل، ودرجة أهمية الإشباع التي يريدها،

والسبب الذى يؤدى إلى عدم الوصول إلى الغاية المطلوبة، والبدائل المتاحبة، والمنزوف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم المبائدة في المجتمع فالثقافية الغربية تعلم أبناءها اليوم "عدم البكاء على اللبن المسمكوب" بمعنسى ألا يظلل الشخص مثلا يأسف على ما فات، وإنما يجب أن يقوم ويصعى ويصحح الخطأ ...

نفس القيمة الجميلة التي يدعو لها الإسلام وهي العمل المستمر الدعوب وعدم اليأس ﴿ يَا أَيُّهَا الإِنْمَانُ إِنَّكَ كَادِحَ إِلَى رَبِّكَ كَدْحاً فُمُلاقِيهِ﴾ {الانشقاق: ٦}

وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته، فإن ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصلول إلى النتيجة المطلوبة. وتتعدد العوائق التى تصادفنا في حياتتا اليومية. فمنها المسادي الملموس، كأن تتعطل السيارة في الطريق مثلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذي يوصله إلى عمله. ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية، فقد يريد شخص أن بدخن سيجارة ولكنه يرى الفتة تمنع التدخين. وقد يكون العائق في الشخص نفسه، كضعف في قدراته أو نقص في معلوماته أو مهاراته، فيرسب طالب في الاختبار مثلا لأنه لسم يسمنطع أن يستوعب المادة العلمية التي تلقاها. كذلك قد يأتي العائق من أشخاص أخرين أورباء أو غرباء في عدم تمكن الفرد من تحقيق غابته. فقد لا يستطيع عامل أن القرباء أو غرباء في عدم تمكن الفرد من تحقيق غابته. فقد لا يستطيع عامل أن الحصة. وقد تكون العوائق التي تسبب الإحباط خارجة عن إرادة الفرد كمرض يصيبه مثلا، أو تكون في حدود سيطرته وارادته، كأن يكسل عن سندل المجهود اللازم الموصول إلى النتيجة المرغوبة.

#### ٣- السلوك الدفاعي:

عندما يحبط الفرد نتيجة الفشله في تحقيق غايته وعدم تمكنه من السباع حاجته، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الاحباط، ويرى في نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبي. وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث المبابنة وسلببتها، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الأخسر بتسمم بعسدم المبالاة، ويعبر الملوك الدفاعي إلى حد كبير عن شخصية الفرد، وعن الزوايسة التي ينظر بها البي نفسه وإلى الأحداث من حوله والطريقة التي يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها، والطريقة التي يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته. لسذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التي تعالج بها احباطه، علسي صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الاحباط الذي حدث، ودرجة أهميسة الموضوع الذي حدث بشأنه الاحباط – أي مدة أهمية الحاجة التي كسان يريسد شباعها. ويتوقف كذلك على الموقف الذي يوجسد فيسه، والظسروف البينيسة والاجتماعية المحيطة، والنتائج المتزتبة على إتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة، وكذلك على خبراته وتجاربه المابقة وأنواع الإحباط التي مر الدفاعية المتاحة، وكذلك على خبراته وتجاربه المابقة وأنواع الإحباط التي مر

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التي يستخدمها الناس عندما يـــصابون بالاحباط. وتندرج هذه الوسائل في مجموعات يمكن توضيحها كما يلي:

## أ- المجوم والعدائية:

ويلجأ الفرد المحبط نبعا لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء، ماديا أو معنوياً، جسميا أو لفظيا، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل:

- العوان المباشر: فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الاحباط. فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير الائقة.
- ٢- العدوان الاهلالي: وهو توجيه العنف إلى شخص أو شئ آخر غير الــذى تسبب فى الاحباط، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ.
- ٣- السلبية والمقاومة: وهي عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط،
   يتمثل في مقاومة الاشخاص أو الاشياء، والبحث عن الاخطساء ونسواحي
   النقص والقصور حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

٣- تجميد المعلوك: وهنا يكرر الفرد العلوك المحيط الذي لم يوصله النتيجة التصيكان يريدها، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من الصعلوك. ويحسن هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى العلوك، أو عندما يخاف مسن تجربسة سلوك جديد. كذلك قد ينتج تجميد العلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة. فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيسه، إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقسع فسى توقيت غيسر مناسب، أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد في تكوين نزعة العناد عن الفرد أو الإدمان على إتباع العلوك الذي يعاقب من أجله.

# **ب- التوني**ق :

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغييس في الأهداف التي يمعى إليها الغرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيس عدة وسائل هي:

- ١- الاعلاء: ويعنى تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه، وتغيير السملوك
   إلى شكل آخر أكثر قبولا في المجتمع، أو الجماعة التي يوجد فيها الفرد، أو
   أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة.
- ۲- التعویض: وهناك بوجه الفرد طاقاته لسلوك معین، بینل فیها مجهوداً كبیراً
  لیبدع فیها و بعوض به نقصا معینا، بعانی منه حقیقة (كعیب جسمانی مثلا)
  او و همی من نمیج خیاله (اعتقاد الفرد مثلاً أنه غیر محبوب من الأخرین).
- ٣- التبرير: ويعنى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسمعى لتحقيقه. أو أنه لم يكن في الحقيقة بريده. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم في فشله في تحقيق غابته على شخص آخر أو شئ خارجي. فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسه على ضعف انتاجيته أن الآلة الذي يعمل عليها كثيرة

- التوقف. وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية الشئ أو الشخص غيره.
- المحلكاة أو التقمص: يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير فيختار شخصية معينة الباه أو رئيسه المباشر أو كاتسا أو فنانات ويتقمصها ويحاكيها في السلوك وكذلك القيم والأفكار.
- ٥- الإسقاط: وتبعأ لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التي توجد عنده
  على الأخرين، فيصفهم بها وينقدهم عليها. وهو بهذا لا يريد أن يعترف
  بوجود هذا الصفات فيه.
- ٣- رد الفعل العكسى: وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكساره التسى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير. وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماما وبنفس القوة. والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التي يشعر أنه يستحقها، ورغم هذا يسدافع عن السياسة "الحكيمة" للإدارة في توزيع المكافأت.

#### ج- الانسحاب:

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهسدف الدى كسان يمعى إليه، وعن محاولة اشباع الحاجة التي كسان يريسدها. وتتسدرج تحست الانسحاب بضع وسائل هي:

- ١- الأعراض الجسمية: وهذا يتحول الشعور النفسى للإحباط إلسى أعسراض جسمية، في الأعضاء أو العضلات أو الحسواس؛ كالسصداع والاحسساس بالضعف العام والألم في بعض أجزاء الجسم.
- ٢- الكبت: ويلجأ الشخص هذا إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة، أو تجاهلها في نطاق تفكيره الواعي. ذلك لأن مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب.

م البيقة في: وهني وسيلة بهرب بها الفرد من واقعه، ويحم من سياله المقدات التي عالم دون الوصول على رضا فركن في خياله العقبات التي عالم دون الوصول إلى هذفه، التيال ما عجز عن بلوغه في أواقه. الخيال ما عجز عن بلوغه في الواقع. الرجوع إلى الماح.

وغ إلى الماضي، وهذا يسلك القرد علو كل لا يتناسب مسع وهذا يسلك القود ملوكا لا يتناسب مسع وهذا يسلك القود ملوكا لا يتناسب مسع ودات الدينات المسلمات المسلمات الشفيين وفقدان المسلمات ومط الشفيين وفقدان المسلمات ومد الشفيين وفقدان المسلمات ومد الله من دالته المسلمات من دالته المسلمات من دالته المسلمات من دالته المسلمات ا

الشخيس المجال الذي تعرض فيه للاحباط. بالعامل. س بيزيد و مصحب المجال المتارك و المتارك المتا

اللة غص المحيط نفسه وردائنا أو عقليا عن الموقسف الكمالات: وها يعزل الشخص اله حاجه الاصلة و داللتا إو عقليا على الموقيف المحلمة الموقيف الله المحلمة الموقيف الموقيف الله المحلمة الموقيف عمل الموقيف عمل الموقيف المو ر عدم المتعاس لما يعدل، وعدم الحماس لما يعمل.

# خصائص السلوك الإنسائى:

يمكن أن نحد خصائص السلوك الإنساني فيما يلي:

- ١- سلوك مسبب، بمعنى أن السلوك الإنسانى لا يظهر من العدم ولكن يكون هذاك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو ماديـــة أو ذهنية أو اجتماعية.
- ٢- قه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك الإنساني بسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشياع حاجة معينة والتي قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية.
- ٣- أنه سلوك متنوع، بمعنى أنه ين بر في صور متعددة حتى يستطيع أن
   يتكيف مع المواقف التي تواجهه.
- ٤- أنه سلوك مرن، بمعنى بختلف سلوك الفرد حسب المواقف المختلفة ولكسن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية وهي تختلف مسن شخص لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئيسة للمحيطة بهما.

ويعتبر العنصر الإنساني أجد المحددات الأساسسية للكفاءة الإنتاجيسة الإدارية. وبالتألى فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان، فهو مصدر كل قيمة ولابد من معرفة كيف يعمل، وكيف يمكن أن تجعله يعمل أكثر للحسصول على المزيد من القيمة.

لذا فان محاولة فهم الإدارة للسلوك الإنساني في المنظمة يعتبر في حسد ذاته محاولة لفهم كيف تعمل المنظمة؟ لأن فهم السلوك الإنساني في العمل يمكن من توجيه هذا السلوك في مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاسستفادة منسه دون وجود مشاكل في العمل بين الإدارة والأفراد. ثالثاً: أهداف دراسة العلوم السلمكية في موال الادارة: ثالثا: أهداف دراسة العلوم السلوكية في مجال الإدارة:

هناك العديد من الأسباب التي أنت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية هناك العديد من الأسباب التي أنت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها في مجالات الإدارة (حسين موسى راغب، احمد محمد عبد الله، المستفادة منها في مجالات الإدارة (حسين موسى راغب، احمد محمد عبد الله، السنة غير محددة):

السنة غير محددة):

١- بالنسبة للمديرين: ١- بالنسبة للمديرين:

المدير لكي بمارس وظائفه الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسييق المدير لكي بمارس وظائفه الاساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسييق و وابد عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به. ورقابة عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به. ورقابة عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به.

رب سب سيعرف الحدير عن مفاهيم السلوك البشرى ويفسيره و التنبؤ به ... فهو يتعامل مع أنماط متعددة من البشر ومن فائت وظيفية عديدة و لا يقتصر فه يتعامل مع أنماط متعددة من البشر ومن فائت وظيفية عديدة و لا يقتصر بناثر اداء العاملين بالظروف المادية العمل فقط بل يشمل هذا التباثر الظروف المادية العمل فقط بل يشمل هذا التباثر الظروف المعنوية، وقد يتفوق في بعض الأحيان أثر الظروف المعنوية، وقد يتفوق في بعض الأحيان أثر الظروف المعنوية على اثر الظروف المعنوية على اثر الظروف المعنوية، ولذ يتفوق في بعض الأحيان أثر الظروف المعنوية على اثر الظروف المعنوية على اثر الغروف المعنوية من المادير أن يعرف تأثير الظروف المعنوية والمادية المعنال على سير العمل.

وفى هذا المجال فان على المدير أن يستشعر بعض المؤشرات والمظاهر وفى هذا المجال فان على المدير أن يستشعر بعض المؤشرات والمظاهر التي عن عاهية الحالة المعنوية للعاملين من خلال معدل القيام أو معدل الشيام أو معدل الشيام المعنوية للعاملين من خلال معدل الغياب أو معدل دور إن العمل ومدى تعدد الشائعات ونمية الثالف من المنتجات ... الح. دور أن العمل ومدى تعدد الشائعات ونمية الثالف من المنتجات ... الح.

ويشكل محدد فإن يمكننا اختصار أهداف درآسة السلوك الإنساني للمديرين وبشكل محدد فإن يمكننا اختصار أهداف درآسة السلوك الإنساني للمديرين فيما يني: فيما يني: فيما يني:

١- توجيه العاملين للأعمال المناسية: وذلك من خلال تعرف المدير على مبول
 ١- توجيه العاملين للأعمال المناسية: وذلك من خلال تعرف المدير على مبول
 المرؤوسين والتجاهاتهم الإنسانية ومدى التجاوب بين بعضهم البعض والقيم المرؤوسين والحاملتهم الإنسانية ومدى التجاوب بين بعضهم البعض والقيم التي يستر بها كل منهم.
 التي يستر بها كل منهم.

سمى حب من المحال العملوك الشيلا: وذلك بالتعرف على الأفراد حساملى هذا ٢ - مو أجهة أتماط العملوك الشيلا: وذلك بالتعرف على الأفراد حاملي هذا ٢ - مو أجهة أتماط العملوك الشيلا: وذلك بالتعرف على الأفراد معتادى السلوك مثل الأفراد ذوى العمول العدوانية تجاه الأخرين أو الافراد معتادى السلوك مثل الأفراد ذوى العمول العدوانية تجاه الأخرين أو الافراد معتادى

الغياب، ومتكررى الأخطاء الغنية والإدارية أو مروجى الشائعات ومن تسم يستطيع المدير – من خلال دراسة السلوك الإنساني – أن يتعرف على مقدار الخطر الذى تمثله أنماط السلوك الشاذ وكيفية التعامل معه فى كل حالة من واقع أسبابها ودوافعها.

٣- تجديد الفروق الفردية بين المرؤسين: فمهما كان هناك من تماثل في السن والخبرة والمؤهل فإن هناك فروقاً فردية تتتامي مع السزمن وتسؤدي السي اختلاف قدرات كل فرد من أفراد العاملين مع مرور الوقت فإذا ما راعسي المدير هذه الفروق أثناء العمل كان من شأن ذلك زيادة الكفاءة.

كما أن دراية المدير باحتياجات العاملين المادية والمعنوي. – وهى مختلفة من فرد لأخر – تعزز من احتمالات تحقيق الكفاءة الإنتاجية.

- ٤- التعرف على دواقع العاملين: وبالتالى يمكن تحديد أواتح مناسبة الشواب والمعقاب تتناسب مع ذلك الدوافع وفي نفس الوقت تكه صحاسا العاملين وبالتالى ترتفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بشكل أيابي على كفاءة العاملين.
- تعود المديرين على مراعاة العنصر الإنسائي في التعامل مع المرؤسيين: نلك أن دراسة سلوك البشر تساعد المدير على تقدير ظروف كل مرؤس وبالتالي يكون تقديره أكثر ملائمة. والأهم من ذلسك أن دراسسة السلوك الإنساني من قبل المدير تؤدى منطقيا إلى أن يفهم المدير نفسسه وبالتسالي يراعى ذلك في التعامل مع مرؤسيه.
- ٦- التنبؤ بسلوك العاملين: دراسة السلوك الإنساني تؤدى بالمدير في النهايسة ومع اكتسابه بعض الخبرات العملية إلى تمكنه من التنبؤ بسلوك العساملين والتنبؤ ببعض الاتجاهات المستجدة داخل العاملين مما يجعله أكثر قدرة على نقدير الموقف و التصرف إذ اء كل حالة.

٧- القدرة على الاتصال الفعال: تتمى دراسة السلوك الإنساني في المدير القدرة على الاتصال المناسب بالمرؤوسين وحسن إدارة المقابلات الشخصية وحسن توزيع وقته و عمله اليومي بحيث يبدو لباقي العاملين قدوة يحتذي بها.

# ب-بالنسبة للمروسين:

نؤدى دراسة السلوك الإنسان للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا إلى تحقيق العديد من الفوائد للإدارة وفي اتجاه تحقيق الكفاءة الإنتاجية: والحقيقة أن العاملين في المنشأت الأن يقضون معظم نهارهم في المنشأة ويجرون العديد من التعاملات فيما بينهم وبينهم وبين المديرين.

وهذه المساحة الزمنية العريضة وما يجرى خلالها من تعاملات تعرز ضرورة الاهتمام بأسس المعلوك الإنساني وتعريفهم بها بالشكل المناسسب لمستواهم الوظيفي والثقافي ويمكن إجمال فوائسد دراسسة السعاوك الإنسساني للمرؤسين فيما يلى:

١- فهم العامل لنفسه ومعرفة مميزاته السلوكية وبالتالى يستطيع أن يقدر بشكل
 أفضل قدراته وامكاناته.

٢- محاربة الاتجاهات السلبية التي تتشأ بين العاملين بمساعدة العاملين أنفسهم
 وتعزيز الاتجاهات الايجابية.

و من أمثلة الاتجاهات السلبية التباطؤ فى العمل بحجة عدم كفاية المرتبات أو لتجنب الخطأ وبالتالى تجنب العقاب الإدارى. ومن أمثلة الاتجاهات الإيجابية تجويد الإنتاج وحسن معاملة الجمهور والزملاء وتكون مهمة دراسة السلوك الإنسانى منصبة على تحويل السلوكيات السلبية إلى سلوكيات ايجابية أو على الأقل تحديد تلك السلوكيات السلبية.

٣- إفادة العاملين من دراسة السلوك في حياتهم الخاصة وذلك في إطار تعامل
 الفرد مع سائر أفراد المجتمع وكذلك في محيط أسرته.

وهذه الاقادة حمن خلال دراسة العلوك الإنساني- التي يحققها الفسرد فسى علاقاته الخاصة تتعكس في شكل استقرار نفسى في محيط عمله ومن شم يكون أكثر استعداداً لينل مزيد من الجهد.

خسين علاقة العامل مع رئيسه في العمل وفهم معنى تعليماته وذلك بزيادة
 قدرة العامل على فهم الحالة النفسية لرئيسه في العمل.

استقطاب العاملين المحايدين والشاذين في سلوكهم وتحويل انجاهاتهم في المعمل إلى اتجاهات البجابية تؤدى إلى تحقيق أهداف المنشأة وذلك بجعل هؤلاء العاملين أقدر على نفهم عادقة الارتباط بين مصمالحهم ومسصالح المنشأة بشكل منطقي.

٣- مماعدة العاملين على استيعاب أى تغيير في إطار العمل بشكل نفسى سليم مثل استيعاب العاملين لتغير القيادات أو تغير الآلات من حيث النوعية أو الصنف أو استيعاب النقل إلى إدارة أو عمل آخر أو استيعاب الاتضمام إلى مجموعة عمل جديدة وغير ذلك من المواقف النفسية التي قد تؤدى إلى اضطراب لدى بعص العاملين. ومن شأن هذا الاستقرار النفسي للعاملين الدنين يواجهون تغير الظروف أن يساعد على زيادة احتبالات الإنتاجية لديهم.

٧- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تحقيق تفاهم متبادل بين بعصهم
 البعض وبينهم وبين المديرين والعمل على سيادة روح الفريق بينهم.

٨- إعطاء فرصة أكبر للعاملين الاقتراح أو اختراع أساليب جديدة سواء في
 الناهية النفسية أو الإدارية أو الفنية كنتيجة الاستقرار اهم النفسي.

ومما نقدم يتضح أن ثمة أهمية كبرى نتأتى من دراسة السلوك الإنسانى سواء ادى المستويات الإدارية العليا أو سائر العاملين بالمنشأة.



## هل يحتاج المحاسبين إلى معرفة بالسلوك التنظيمي؟

كانت جيلان مصطفى وعالية طارق فى السنة الأولى محاسبة فى أحد الجامعات المصرية وقد جلسا معا يتناقشان فى أولخر أبريل فى مقررات العسالم التالى، وقالت جيلان: كان من الممكن أن تكون المواد الدراسية سهلة فى العسام القادم إذا كانت تركز على المحاسبة فقط بدون المواد المتعلقة بالعلوم السلوكية، وربت عاليه قائلة: أننى سوف أتخصص فى مراجعة الحسمابات، وأنست؟ ربت جيلان: الضرائب.

فقالت عاليه: لماذا يضيعون وقتا في دراسة العلوم السلوكية؟ ألم يكن مسن الأجدى التركيز على دراسة المحاسبة الماليسة وأسساليب التحليل وأنظمسة المعلومات؟ ولماذا ندرس مواد مثل التسويق والعلوم العلوكية؟ أشك في أن هذه المواد سوف تفيدنا بأي شئ، وكان يجب التركيز على دراسة الضرائب وحساب التكاليف ومراجعة الحسابات.

قالت جيلان: أنت على صواب، أنا أود أن أدرس كافة مسواد السضرائب الممكنة لأن هذا مجال صعب وهناك الكثير من القوانين التي يجب معرفتها، فلماذا يعطوننا المواد التي لا تفيدنا؟ المحاسبة هي مهنة تحتاج إلى مهارات فنية مثل الطب والمحاماة، والأطباء والمحامين لا يأخنون مواد في دراسات العلسوم السلوكية أو التسويق، ولكن ربما تتذاخل المحاسبة مع الإدارة واذلك يتعين علينا دراسة كل هذه المواد.

فقالت عاليه معبرتاً عن إحباطها: اتحدى العميد أن يشرح لنا أهمية دراسة. العلوم السلوكية لذا، وأنا اتوقع أن التحق بشركة محامدة وأعمل فى مجال مراجعة الحسابات وأتوقع أن تلتحقى أنت بشركة كبيرة وتعملى فى مجال حساب الضرائب، إذن ما فائدة دراسة العلوم العلوكية؟

## عزيزى الطالب

فى ضوء دراسة الحالة السابقة وما تعلمته من مفهوم العلوم السسلوكية ومفهوم السلوك الإنساني وأهداف دراسة العلوم السلوكية -برجاء الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما قيمة دراسة العلوم السلوكية لطلبة المحاسبة؟
- ٢- ما فائدة در اسة العلوم السلوكية لمراجع حسابات فى شــركة محاســبة
   كبيرة؟ أو لخبير ضرائب يعمل فى شركة كبيرة؟
- ٣- هل تقل قيمة دراسة العلوم السلوكية في حالة مكاتب صيغيرة تقدم خدمات استشارية لشركات صغيرة؟
  - ٤- ما فائدة دراسة التسويق لطلبة المحاسبة؟
- ٥- ما مدى جدية الاعتراض بعدم وجود وقست كسافى لدراسسة العلسوم
   السلوكية؟

## الفصل الثاني

## البحث العلمى في العلوم السلوكية

## الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا القصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- طرق تكوين المعتقدات.
  - مفهوم البحث العملي.
  - سمات التفكير العلمي
- تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي.
  - مفهوم البحث الوصفي وخطواته وأدواته.
  - مفهوم البحث التجريبي وخطواته وأدواته.

## المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم الطالب بمفهوم البحث العلمي وسمات التفكير العلمي
- ألم الطالب بمفهوم وخطوات كل من البحث الوصفى والتجريبي
   وأدوات كل منهم

## المحتويسات

أولاً ، طرق تكوين المعتقدات.

ثانيسا: مفهوم البحث العلمي.

ثالثاً: سمات التفكير العلمي.

رابعسا: تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي.

خامسا ، مفهوم البحث الوصفي وخطواته وأدواته.

سادسا: مفهوم البحث التجريبي وخطواته وأدواته.

ب- الانتقال في الحكم من الجزء إلى الكل: ومن أمثلة ذلك:

- قطعة من الحديد تمددت بالحرارة ثم قطعة الحرى حدث لها نفس الشيء (الجزء)

إنن كل الحديد يتمدد بالحرارة (الكل)

الموظف الأول أهم ما يحفزه النقود وكذلك الثاني والثالث (الجزء)
 إذن النقود هي أهم حافز لكل الموظفين (الكل)

إن أهم مشكلات البديهة أن الشواهد لا تقوم على دليل أو أساس علمي ، لذا فإن الأحكام أو المعتقدات البديهة قد لا تكون صحيحة في كل الأحوال . فمثلا هل الموظف الأكثر سعادة في العمل بالضرورة أكثر اقتلجية ؟ من المنطقي أن تكون الإجابة نعم ولكن الواقع قد يكون غير ذلك ، فالموظف قد يكون راض عن عمله ولكن غير منتج .

## ه ـ الطم أو الأسلوب الطمي : Science or Scientific Method

يعتبر العلم أو الأسلوب العلمي أهم طرق تكوين النظريات كما سنرى لاحقا من خطواته المقننة السليمة التي تحاول الابتعاد عن الأخطاء والتحيز ولكن ما مفهوم كلمة العلم ؟ إن كلمة العلم من الكلمات التي تم تحريفها في مجتمعاتنا ، حيث يرى الكثيرون أنها تعني دراسة الكون ، أو التجارب المعملية، أو المعارف الهندسية والطبية ، وغير ذلك من مجالات العلوم الطبيعية إن هذه النظرة خاطئة بكل تأكيد لأن العلم لا يشتمل على هذه المجالات فحسب وإنما يشتمل أوضا على كافة العلوم الاجتماعية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم السلوك التنظيمي .

## وهناك منظورين مستقلين ومتكاملين لمفهوم العلم هما:

 المنظور الاستاتيكي: والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف انتديم معلومات منظمة ، ومن ثم تتحصر مهمة العالم في اكتشاف حقائق جديدة و إضافتها للمعارف السابقة .

ب. المنظور الديناميكي : والذي يعرف العلم على أنه نشاط يهدف لحل المشكلات الواقعية أكثر من إضافة حقائق جديدة

وتستخدم دراسة المىلوك التنظيمي المنظورين معا فالمنظور الاستاتيكي هاما للباحث الذي يستقصى المعلومات من أوضاع مختلفة كالمنظمات والمختبرات ومن منظمات مختلفة صناعية وخدمية وتجارية . في محاولة لمسياعتها في شكل نظريات ، أما المنظور الديناميكي فيناسب المدير الذي يبحث عن نظريات سابقة تساعده في علاج ما يتعرض له من مشكلات واقعية .

#### ثانيا : مفهوم البحث العلمي :

تتعدد تعريفات البحث العلمي ومنها:

- ـ للبحث العلمي هو محاولة دقيقة ومنظمة وناقدة المتوصل الى حلول لمختلف المشكلات الذي تواجه الإنسان ونثير تلقه وحيرته .
- البحث العلمي هو استقصاء منظم يهدف إلى اكتشاف معارف والتأكد من صحتها عن طريق الاختبار العلمي.

وعلى الرغم من تحد تعريفات البحث العلمي.، إلا أنها تشنرك جميعا في النقاط التالية :

- البحث العلمي محاولة منظمة ، حيث يتبع أسلوبا معينا ولا يعتمد على
   الطرق غير العلمية .
- ل البحث العلمي يختبر المعارف والمعاتقات الذي يتوصل إليها و لا يعلنها
   إلا بعد فحصمها وتجريبها
- لن البحث العلمي يشمل كافة ميادين الحياة ومشكلاتها ويستخدم في كافة المجالات على حد مواء.

#### ثللثا : سمات التفكير العلمي :

#### ١- التراكمية: Accumulation

إن كل باحث يضيف جديدا إلى المعرفة ، فتتراكم المعرفة وينطلق المباحث مما توصل إليه الباحثين السابقين فيصحح الخطانهم أو يكمل خطواتهم أو يلغي معرفة سابقة عاشت فترء من الزمن .

#### ۱- التنظيم: Organizing

إن التفكير العلمي يستند إلى التنظيم من حيث تنظيم طريقة التفكير وتنظيم العالم الخارجي ، فالباحث لا يدرس ظواهر متباعدة بل يدرس الظاهرة في علاقاتها بالظواهر الأخرى .

## ٣- البحث عن الأسباب: Searching for Causes

يهنف العلم إلى فهم الظواهر التي يدرسها ، ولا يتم هذا الفهم من خلال الوصول إلى المعلومات والمقانق بل لابد من تفسير هذه الظواهر عن طريق معرفة أسبابها وعوامل نشأتها وتطورها .

#### a - الشمولية واليقين: Comprehension and Certainty

إن هدف العلم هو التوصل إلى تعميمات ونتانج تتميم بالشمول وتتطبق على أكثر من ظاهرة وأكثر من موقف

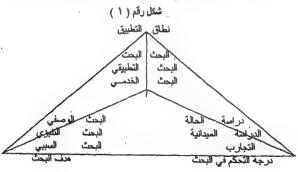
والتفكير العلمي يتسم بالشمولية واليتين ، حيث أن الباحث لا يدرس مشكلة محددة كهدف بل ينطلق من هذه المشكلة للتوصل للي نتائج وتعميمات تشمل الظواهر المشتركة مع موضوع دراسته .

#### ٥- الدقة والتجريد: Accuracy and Abstraction

إن البحث العلمى بتسم بالدقة ، فالباحث بحاول تحديد مشكلته بدقة وتحديد أسالييه بدقة ، فلا يستخدم كلمات لها صفة القطع أو التأكيد ، فالحقيقة العلمية احتمالية ويحاول الباحث تحديد نسبة هذا الاحتمال

#### رابعا : تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي :

يمكن تصنيف البحوث في مجال السلوك التنظيمي من ثلاث زوايا . و هو ما يوضحه الشكل التالي :



وفيما يلي شرح لهذه التصنيفات الثلاثة :

#### ١- من حيث نطاق التطبيق:

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :.

### أ- البحث البحث: Outright Theoretical Research

ويتم إجراء هذا البحث أساسا بغرض زيادة المعرفة ، حيث يهتم الباحث يفهم ظاهرة أو متغير ما دون الاهتمام بمدى إمكانية تطبيق نتانج بجثه في الواقع العملي ومثال ذلك قيام الباحث بتجميع كل أو معظم ما كتب عن ظاهرة معينة كدوران العمل ، ثم كتابة بحث نظري يوضعح أسباب ونتانج هذه الظاهرة .

## ب- البحث التطبيقي : Applied or Practical Research

ويقوم برصد ملاحظات في الواقع العملي ومحاولة تسيرها واستخدام النتائج لتحسين الظواهر التي تم ملاحظتها ومثال ذلك ملاحظة الباحث لارتفاع معنل غياب العاملين في إحدى المنظمات ، فقام بإجراء بحث تطبيقي على كل العاملين في هذه المنظمة أو جزء منهم لمعرفة أسباب هذه الظاهرة ومحاولة علاجها لذا يقال أن اللبحث التطبيقي قيمة مرتفعة في المجال العملي مقارنة بالبحث البحت .

#### جم البحث الخدمي : Consultive Research

ويتمثل في قيام إدارة المنظمة بالتعامل مع الباحث كمستشار لعلاج مشكلة ما كمشكلة انتشار حوادث السرقة والتخريب بين العاملين نظير اجر متقق عليه . أي أن الفرق بين البحث التطبيقي والبحث الخدمي هو أنه في البحث التطبيقي يقوم الباحث بنفسه برصد المشكلة كجزء من سلسلة أبحاثه ويحاول علاجها تطوعا ، أما في البحث الخدمي فيقوم الباحث بعلاج المشكلة بعد رصدها من قبل المنظمة وذلك مقابل أجر

## ٢ - من حيث درجة التحكم في البحث:

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :

ا- دراسة الحلة: Case Study

ويَتِمَثّل في استخدام البلحث لبيانات أو معلومات لا يتوافر له أي قدر من التحكم فيها ، حيث أن الحالة تكون قد وقعت من قبل أي أن البحث يتم بأثر رجعي ويكون دور الباحث هو وصف ما جرى بعد وقوع الحدث . ومثال ذلك تيام الباحث برصد النتائج أو التتابعات المترتبة على قيام الإدارة بتطبيق سياسة جديدة جديدة للأجور والحوافر بعد فترة كمنة مثلاً .

## ب- الدراسة الميدانية: Field Study

وهي الدراسة التي يتوافر فيها للباحث درجة من التحكم فتي كل من الفروض التي يتم اختبارها ، ومفردات أو عينة البحث (الناس الذين بتم دراستهم ، وأسلوب جمع البيانات ... الاستقصاء أو المقابلة الشخصية أو الملحظة ... والفترة الزمنية لإجراء الدراسة) . ويرغم ذلك لا يتوافر الملحظة ... والمتحتم في متغيرات البحث ، مثال ذلك ، عند قيام الباحث بدراسة المعلاقة بين العدالة التنظيمية والاداء ، فإنه يتحكم في الفروض (حيث يحق لم افتراض تواجد علاقة بين المتغيرين) ، وفي عينة البحث لم افتراض تواجد علاقة بين المتغيرين) ، وفي عينة البحث (هل يتم التطبيق على العاملين ككل أم جزء منهم) ، وفي اسلوب جمع البيانات وتوقيت جمعها . إلا أنه لا يتحكم في متغيرات البحث ، فقد يتضح من النتائج تواجد علاقة بين العدالة التنظيمية والاداء ، إلا أن هذه العلاقة . في الواقع وهمية لانها ترجع لمتغير آخر لم يتم التحكم فيه كالرضا الوظيفي مثلاً .

#### جـ التجارب: Experimental Study

وتتيح للباحث القتحكم في متغيرات الدراسة بجانب التحكم في الفروض، ومفردات العينة ، وأسلوب جمع البيانات ، والفترة الزمنية الإجراء الدراسة وسوف نعود لشرح التجارب بالتقصيل الاحقا .

#### ٣- من حيث هدف البحث :

يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أنواع هي :

#### أ- البحث الوصفي: Attributive Research

وبهدف لوصف العلاقة بين متغيرين في الواقع الحالي كالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي دون التنبو باحد المتغيرين في المستنبل أو تحديد علاقة السببية (السبب والنتيجة) بين المتغيرين وسوف نعود لشرح المحث الوصفي بالتغصيل لاحقا .

#### ب- البعث النتيزي: Predictive Research

ويهدف للتنبؤ بمتغير ما كالتنبؤ بالأداء الوظيفي للعاملين في ضموء مجموعة من المحددات كالأجور والقدرات . وبرغم أنه لا توجد نتبزات يقيقة في مجال السلوك التنظيمي إلا أن هذا لا يقلل من أهمية هذا النوع من البحوث الذي لا زال مستخدما في مجال السلوك التنظيمي .

#### جد البخث السببي : Causative Research

ويهدف لمعرفة اتجاه العلاقة بين متغيرين فعند دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، فهناك أربع علاقات اتجاهية محتملة هي:

الرضا يزدي إلى الأداء الأداء يزدي إلى الرضا الأداء الأداء الرضا ؟ الأداء لا تحد علاقة سينة

## خامسا : البحث الوصفي :

يعتمد البحث الوصفي على قيام البلحث بدراسة الواقع مع التعبير عنه تعبيراً دقيقاً

وقد بدأ هذا الأسلوب في البحث في نهاية القرن الثامن عشر حيث قامت درسات لوصف حالة السجون الفرنسية درسات لوصف حالة السجون الإنجليزية ومقارنتها بالسجون الفرنسية والاتمانية ، كما نشطت هذه الدراسات في القرن التاسع عشر حيث ركزت الدراسات الاجتماعية للطبقة العاملة الرسات الاجتماعية للطبقة العاملة في فرنعا ثم في بعض الدول الأوروبية الأخرى ولكن التطور الهام الذي معاهم في تطوير الأسلوب الوصفي كان في القرن العشرين خاصة في نهايته مع ظهور الأحزمة المتخصصة للتحليل الإحصائي

وكان الأسلوب الوصفي مرتبطا منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإتسانية ، وما زال هذا الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية . وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي في كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الإنسانية ، فإذا أراد الباحث أن يدرس السلوك الشرائي للأطفال ، أو أنواع الضغوط الوظيفية التي يواجهها العاملون ، فإنه ليس أمامه سوى اختيار عينة من الأطفال أو العاملين ودراستهم للتوصل إلى نتائج يمكن نعميمها بدرجة من الثقة . ويجب الإشارة إلى أن استخدام الأسلوب الوصفي لا يتنصر على المجالات الإنسانية ، بل يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية المختلفة مثل وصف الظواهر الفلكية والفيزيائية والكيميائية وغير ها .

#### ويمر إجراء البحث الوصفى بالخطوات التالية:

- ١- الشعور بمشكلة البحث وجمع بيانات تساعد في تحديدها .
- ٢- تحديد المشكلة التي يريد الباحث دراستها وصباعتها بشكل سؤال محدد أو
   أكثر من سؤال
  - ٣- وضع فرض أو مجموعة من الفروض كحلول مبدئية للمشكلة.
    - ٤- وضع الافتر اضات التي سيبني عليها الباحث در استه .
- اختیار العینة التی ستجری علیها الدراسة مع توضیح هجم هذه العینة و اسلوب اختیار ها
- احتيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات كالاستقصاء أو المقابلة أو الملاحظة، وذلك وقال الطبيعة مشكلة البحث أو فروضه.
  - ٧- القيام بجمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة .
    - ٨- تصنيف البيانات المجمعة أو تنظيمها .
  - ٩- التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها .
    - ١٠ اختبار صمحة الفروض وإصدار التوصيات

وفيما يلى شرح لأهم الخطوات السابقة :

#### مشكلة البحث Research Problem

إن مشكلة البحث هي موقف غامض لا تجد له تعميراً ، أو تساؤلات . أمام الباحث مع تواجد رخبة لديه في الوصول إلى الحقيقة .

ويفضل صدياغة مشكلة البحث في صورة تساؤلات محددة . ولنأخذ الأمثلة التالية :

- إذا شعر البلحث بعدم اهتمام الطلاب حاليا بالتحصيل الدراسي ، ولا يعرف سبباً لذلك ، فهو يواجه مشكلة ! ويتم صياغتها على النحو : لماذا لا يهتم الطلاب بدروسهم ؟ هل هذا يرجع إلى السلوب التدريس ؟ أم إلى المناهج الدراسية ؟
- إذا شعر الباحث أن العاملين بالإدارة الننيا باحدى الشركات يعانون من ضغوط العمل ، ولكنه لا يعرف ما تأثير ذلك على أدانهم الوظيفي ، فهو يواجه مشكلة ! ويتم صياغتها على النحو التالى : ما أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين بمستوى الإدارة الننيا ؟

ويراعى عند صياغة مشكلة البحث ما يلي :

- ١- وضعوح الصياعة ودقتها بحيث تعكس متغيرات الدراسة . فإذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضعوط العمل في الإداء الوظيفي ؟ وما دور النوع أو الجنس في ذلك ؟ فهناك ثلاثة متغيرات هي : ضعوط العمل ، والاداء الوظيفي ، والنوع أو الجنس
  - ٢- عدم التوسع في تحديد المشكلة وعدم التضييق الزائد في تحديدها .
- "- أن تكون صياغة المشكلة قابلة للحل أي أن تكون المتغيرات قابلة للتياس
   العلمي السليم

## Research Hypothesis قروض البحث

الفروض هي حلول أو تفسيرات مؤقتة يضعها الباحث لحل مشكلة البحث ، فهي استنتاجات من الباحث ، ولكنها ليست استنتاجات عشوانية ولكن استنتاجات مبنية على معلومات أو نظرية أو خبرة عملية محددة

ويعبارة أخرى ، فإن الفرض على علاقة بين متغيرين أو أكثر قد نتبت صحتها وقد يثبت عدم صحتها

#### مثل :

مشكلة البحث: ما هي مسببات التفاض الأداء الوطيفي للعاملين ؟ هل لنظام التدريب المتبع دورا في ذلك ؟

#### فروض للبحث :

يمكن هذا للبلحث صياغة الفرض التالى:

تُوجِد علاقة معنوية بين نصام التنريب والأداء الوظيفي .

وبالنظر الغرض السابق نجده يتقق مع تعريف الغرض السابق عرضه، فهو يوضح تفسيرا أو استنتاجا مبدئيا من الباحث اسبب انخفاض الأداء الوظيفي وهو نظام التدريب المتبع ، وهو بالطبع استنتاج غير عشواني ققد يبنيه الباحث بناء على معلومات حصل عليها بشان ضعف فعالية نظام التدريب ، أو بناء على نظرية سابقة تنض على أن نظام التدريب الفعال هو من أهم عوامل جودة الاداء الوظيفي . أيضنا يلاحظ أن الفرض السابق يتضمن علاقة مبدئية بين متغيرين هما : نظام التدريب ، والأداء الوظيفي . وهذه العلاقة قد تثبت صحتها أو يثبت عدم صحتها عند استكمال إجراء الدراسة الوصفية .

وتجدر الإشارة الى أن هناك فروقا بين الفروض وبين أربعة مصطلحات أخرى هي : الافتراضات ، والنظريات ، والقوانين ، والمسلمات أو الحقائق ، وذلك على النحو التالي :

## ۱ - الافتراضات: Assumptions

الانتراضات هي مجموعة من العبارات يضعها الباحث أساسا ليحثه ، ويسلم بصحتها دون أن يحتاج إلى إثباتها وإقامة الدليل عليها . ومن أمثلة ذلك : بافتراض بقاء الاشنياء الأخرى على حالها ، بافتراض التماثل بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو العمل .

#### Theories : "Theories

تتشابه الغروض مع النظريات في كونها تصورات أو تخيلات ذهنية لتغسير علاقة ما ، ولكن مجال النظرية أكثر سعة من الغروض ، فالنظرية تشمل فروض عدة ، وبالتالي تتطلب جهودا أكبر لإثبات صحتها ، وبذلك تكون النظرية بعد إثباتها أكثر قدرة من الغرض على تفسير قدر أكبر من الظواهر .

#### ٣- القوانين : Laws

القانون يمثل علاقة ثابتة بين متغيرين أو أكثر تحت ظروف معينة ، لذا فالقانون أكثر ثقة من النظرية والفروض .

## 1- المسلمة أو الحقيقة: Fact

المسلمة أو الحقيقة هي بديهيات يعرف الجميع صحتها . ومن أمثلة ذلك: الأرض كروية ، والخط الممنقيم أقصر طريق بين نقطتين وبالنسبة العلوم الاجتماعية والسلوكية ، فإن هناك نظريات عديدة ، الا انه يندر تواجد القوانين ، ولا توجد مسلمات أو حقائق وبرغم ذلك يجب التاكيد على أن النظريات في العلوم الاجتماعية والسلوكية توضح العلاقات بين المتغيرات ولكنها لا تعطى تفسيرا قاطعا للاسباب كما هو الحال في العلوم الطبيعية . فمثلا تنص نظرية الأهداف على أن وضع أهداف وظيفية محددة وقابلة القياس والتحقيق ومرتبطة بعمل الغرد وذات وقت محدد لتحقيقها يؤدي الى تحسين أداء الغرد فلسكرتيرة سوف يكون ادانها أفضل إذا طلب منها كتابة وفي هذا المثل نجد أن نظرية الأهداف افترضت وجود علاقة بين الهدف ولاداء ولكنها لم تفسر هذه العلاقة . فقد يكون التفسير هو أن مجرد معرفة الغرد لما هو مطلوب منه بوق عمله ، وقد يرجع المقسير إلى أن معرفة الشخص لما هو مطلوب منه في عمله ، وقد يرجع بالمنظمة له فيسعى لرد الجميل لها من خلال الجهد في عمله يجعله يشعر بالمنظمة له فيسعى لرد الجميل لها من خلال الجهد في العمل

ويراعى عند صياغة الفروض ما يلي :

١- بساطة أو وضوح الصياغة .

٢- اتساق الفرض كليا أو جزئيا مع النظريات القاتمة .

٣- معقولية الفرض بمعنى ألا يكون خياليا .

الا ينطوي الغرض على حقيقة مسلمة .

هـ الا يتضمن الفرض تفسيرا للعلاقة ، فلا نقول : بسبب كذا ، فإن هذاك علاقة ما .

٦- امكانية اختبار صحة الفرض.

## عينة البحث Research Sample

إن مجتمع البحث Population هو جميع الوحدات أو المغردات التي تكون مشكلة البحث فيذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الارداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الحكومية ؟ فهنا يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين في المنظمات الحكومية .

وهناك أسلوبان البحث هما :

- الحصر الشامل: ويعني دراسة كل مفردات مجتمع البحث إذا أمكن للباحث ذلك بأن يكون مجتمع البحث صغيرا.
- ٢- العينة: وتعنى دراسة جزء من مجتمع البحث طالما أن مجتمع البحث كبيرا (كما في المثال السابق فمجتمع البحث بضم كل العاملين بالقطاع الحكومي) أو أن مجتمع البحث غير محدود أي يصعب حصره (كما في حالة دراسة رضا مستخدمي خدمة مترو الأتفاق ، فمستخدمي هذه الخدمة يصعب تحديدهم بدقة) إن استخدام العينة يرجع إلى الأسباب التالية:
- إن الحصر الشامل بتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة.
- ب. لا حاجة لدر اسة المجتمع كله ، فالعينة السليمة توصل إلى نتانج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع البحث .

وتمر عملية اختيار العينة بالخطوات التالية :

- (- تحديد المجتمع الأصلي تحديدا واضحا ودقيقا فإذا كانت مشكلة البحث هي: ما أثر ضغوط العمل على الإداء الوظيفي للعاملين ؟ فإن الباحث يجب أن يحدد مجتمع البحث بدقة : هل هو جميع العاملين في المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة ؟ أم المنظمات العامة فقط ؟ أم الخاصة ققط ؟ وهل هو جميع العاملين ؟ أم العاملين في مستوى تتظيمي معين ؟ وهكذا .
- ٧- تحديد وحدة المعاينة Frame إداد الإطار Frame فوحدة المعاينة هي الوحدة التي سوف يتم دراستها وجمع مختلف البياتات منها ، أما الإطار فهو قائمة كاملة مسلسلة تحتوي على جميع وحداث المعاينة في المثال السابق مباشرة ، فإن وحدة المعاينة هي الفرد العامل ، و الإطار هو كشف بأسماء كافة العاملين الذين تتعلق بهم مشكلة البحث .
- ٣- تحديد حجم ونوع العينة بدقة . فحجم العينة يؤثر في دقة النتائج التي سيصل البيها الباحث السلوكي . وبالنسبة الأتواع العينات فتنقسم إلى نوعين أساسيين هما .

#### أ.. المعاينة الاحتمالية : Probabilistic Sampling

وهي المعاينة التي تعطى احتمالات متساوية وفرص متكافئة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة ، اي أن احتمال ظهور كل مفردة من مفردات المجتمع في العينة يكون معلوما مقدما . وهذه المعاينة هي الأكثر استخداما في دراسة السلوك التنظيمي . فإذا كان الباحث يدرس الرصغوط العمل في الأداء الوظيفي المعاملين بإحدى المنظمات الكبرى وعدهم ٢٠٠٠ فرد ، واختار عينة قوامها ٤٠٠ فرد لإجراء الدراسة فهناك احتمال متكافئ ومتساوي لأن يدخل أي فرد من العاملين بالمنظمة في العينة ، وهذا الاحتمال قدره في هذا المثل ٢٠٠%.

## ب- المعاينة غير الاحتمالية: Judgment Sampling

وهي المعاينة التي لا تعطى احتمالات متساوية أو فرصا متكافنة لجميع مفردات المجتمع الظهور في العينة وإنما تعتمد بصفة أساسية على التندير الشخصي للباحث في اختيار مفردات العينة وهذه المعاينة شائعة الاستخدام في يحوث التسويق والرأي العام فإذا أراد الباحث أن يدرس الرأي العام في قضية ما كلامان الشباب فإنه يختار عددا من الناس يقابلهم بالصدفة أثناء وقوفه في الطريق أو يختار عمدا مجموعة من المتخصصين في الإدمان المحصول على رايهم وبرغم أن هذه المعاينة ليس لها أساس إحصائي يمكننا من تعميم نتاتجها ، إلا أن هناك بعض الطروف العملية أو الاضطرارية التي تبرر استخدامها.

#### طرق جمع البيانات Methods of Data Collection

هناك ثلاث طرق لجمع البيانات في مجال بحوث السلوك النتظيمي وهي : الاستقصاء أو الاستبيان ، والمقابلة الشخصية ، والملاحظة . وقيما يلي شرح لهذه الطرق :

## الاستقصاء أو الاستبيان: Questionnaire

تمر عملية تصميم الاستقصاء بالخطوات التالية:

- ١- تحديد المتغيرات الأساسية التي سوف يتم قياسها من خلال الاستقصاء وذلك في ضوء مشكلة وفروض البحث . فإذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ؟ ، فهناك متغيرين هما : ضغوط العمل (ويطلق عليه المتغير المستقل أو المؤثر) ، والأداء الوظيفي (ويطلق عليه المتغير التابع أو المتأثر).
- ٢- تقسيم المتغير الأسلسي إلى متغيرات فرعية في حالة الرغبة في ذلك . فمن
   الممكن أن يتم قياس متغير ضغوط العمل كمتغير احادي ، ومن الممكن

- ب- تجنب وضع أسئلة لا مبرر لها وغير هامة لأن ذلك يشعر المستقصى منهم بعدم أهمية الاستمرارية في الأجابة .
- ح.. التأكد من ارتباط كل سوال بأحده متغير ات الدراسة بما يسهم في اختبار صمحة الفروض وتحقيق أحداف الأثر اسة .
- د- إذا كان بالإمكان الحصول على المعلومات من مصادر أخرى
   كالسجلات التنظيمية ، فلا داع لأن يطلبها الباحث في الاستقصاء

#### ٢ . قواعد تتعلق بصياغة الأسنلة :

يراعي الباحث ما يلي :

- استخدام الكلمات العامة التي يتفق الناس على معانيها ، فلا داع للكلمات غير الشائعة أو المصطلحات الفنية التي لا يفهمها غير المتخصصيين .
- ب-صياغة الأسنلة بعبارات واضحة بحيث يكون من السهل على المستقصى منهم إدراك المطلوب من السؤال .
- جد أن تكون الجمل المستخدمة في صياغة الأسئلة قصيرة ومترابطة المعنى
- د. صياغة الأسئلة ذات الطابع الكمي أي التي تختاج إلى لجابة رقمية بشكل مباشر مثل: ما هو عمرك ؟
- هـ أن يحتوي السوال الواحد على فكرة واحدة فقط أو متغير واحد فقط.
  فسوال مثل: هل تؤيد زيادة عدد ساعات العمل و تجديد أثاث مكتبك ؟
  تعم لا
  هذا السوال يؤدي إلى حيرة المستقصى منه في الإجابة لأنه قد يؤيد احد
  المتغيرين ويرفض الأخر، الذا يجب تجزئة هذا السوال إلى سوالين
  هما

هل تؤيد زيادة عدد ساعات العمل ؟ تعم لا هل تؤيد تجديد أثاث مكتبك ؟ نعم لا

و. تجنب الأسئلة للتي تحتاج لتفكير عميق أو دقيق في الإجابة عليها ،
فسؤال مثل : إن معظم الناس لا يفهمون جيدا مدى تأثر حياتهم بالأحداث
المارئة أو المفلجنة . غير موافق محايد موافق : هذا السؤال
يؤدي إلى حيرة المستقصى منه في الإجابة لأنه قد لا يفهم معنى
السؤال، ومن الأفضل صياغة هذا السؤال كما يلى : إن الأحداث

الطارنة أو المفاجنة تزثر في حياة الإنسان دون أن يستطيع السيطرة عليها غير موافق محايد موافق

 ز- تجنب الأسئلة التي تعتمد أساساً على قوة الذاكرة ، لأن الذاكرة تختلف من شخص لأخر .

تجنب الأسئلة التي تشعر المستقصى منه بالحرج ، كسوال المراة عن
 عمرها أو السوال المباشر عن عيوب الشخصية أو العيوب الأخلاقية

ط تجنب الأسئلة التي توحي للمستقصى منه بإجابة معينة مثال : الست معي في أن اسعار السلع الآن مرتفعة جدا ؟ نعم لا

هذا السّوال لِجابِتُه المتوقّعة هي نعم لرغبة المستقصى منه في تأييد راي الباحث ، لذا يجب صباغته كما يلي :

ما رايك في أسعار السلم الأن ؟ مرتفعة منخفضية أ

#### ٣- قواعد ترتبط بترتيب الأسنلة :

#### يراعي الباحث ما يلي :

البدء بالأسئلة السهلة التي تتطق بالنواحي الديموجر افية كالسن و الحالة
 الاجتماعية وغير ذلك

ب- تركيب الاسئلة بشكل منطقي متسلسل ، فلا يجوز أن ينتقل المستقصى منه من موضوع إلى آخر ثم يعود إلى الموضوع ننسه مرة أخرى

#### ٤- قواعد تراعى لضمان صدق الإجابة:

#### يراعي الباحث ما يلي :

ا- وضع أسئلة توضح مدى صدق المستقصى منه.
 مثال: هل اضطررت للكنب ولو مرة واحدة ؟
 نعم لا
 إن الإجابة المحتملة لهذا السوال هي نعم ، لما إذا لجاب المستقصى منه بلا فإن ذلك يعنى أنه غير دقيق في إجاباته.

ب-وضع أسئلة ترتبط لجاباتها بلجابات أسئلة أخرى موجودة في

مثال : كم سنة عمرك ؟

في أي سنة تروجت ؟

ما تاريخ و لادة ابنك ؟

إن تواجد خلل أو تقاطع في إجابات هذه الأسنلة قد يكشف عن عدم دقة المستقصى منه في الإجابة ، فالمفروض أن تكون إجابات هذه الأسنلة منطقية ، كان يكون تاريخ ولادة الطفل بعد الزواج مثلا

#### المقابلة الشخصية: Interview

يمر إجراء المقابلة بالمراحل الثلاث التالية :

المرحلة الأولى: الإعداد للمقابلة:

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الأربع التالية :

- ١- تحديد أهداف المقابلة وطبيعة المعلومات التي يريد الباحث الحصول عليها .
- تحديد أفراد العينة الذين سيقابلهم الباحث ، ويشترط أن تتوافر في هؤالاء
   الأفراد الرغبة في إعطاء المعلومات المطلوبة .
- "- تحديد أسنلة المقابلة اللازمة للحصول على المعلومات المطلوبة بحيث نتوافر في الاسنلة الوضوح والموضوعية ، كما يحدد الباحث طريقة توجيه الأسنلة وترتيبها.
- تحديد مكان المقابلة وزمانها ، بحيث يكون المكان مقبولا ومريحاً من جانب المستقصى منهم (أفراد العينة) ، كما يجب ألا يتعارض وقت المقابلة مع الأعمال التي يمارسها المستقصى منهم .

#### المرحلة الثانية : تنفيذ المقابلة :

يراعى الباحث أثناء المقابلة ما يلي :

- ١ـ البدء بحديث مشوق غير متكلف والتقدم التدريجي نحو توضيح أهداف المقابلة وتوضيح الدور المطلوب من المستقصى منه.
- ٢- إظهار الدفء والود نحو المستقصى منه ، بحيث يشعر المستقصى منه
   بالأمن مما يشجعه على الإجابة بصدق على الأسنئة
- البدء بمناقشة الموضوعات المحايدة التي لا تحمل صفة انفعالية أو شخصية
   حادة لدى المستنصى منه ، ثم الانتقال التدريجي نحو الموضوعات ذات
   الطابع الانفعالي .
  - ٤ ـ شرح السؤال للمستقصى منه إذا كان ذلك ضروريا .

- و. إعطاء الوقت الكاف المستقصى منه لتقديم الإجابة ، ويجب أن يبقى الباحث منصنا طوال وقت الإجابة ، ويقوم بحركات أو إشارات معينة تساعد المستقصى منه على الاستمرار في الحديث .
- توجیه المستقصی منه نحو الالتزام بالسؤال ومنعه باسلوب مهنب من سرد.
   معلومات غیر هامة :
- ٧- عدم القيام باي تصرفات تظهر دهشة الباحث من المعلومات التي يقدمها
   المستقصى منه أو استتكاره من السلوكيات التي مارسها المستقصى منه .
- ٨- عدم إحراج المستقصى منه واتهامه وتوجيه أسئلة هجومية له تضطره
   للدفاع عن نفسه ، مما يؤثر سلبا على الجو الودي للمقابلة .

#### المرحلة الثالثة: تسجيل المقابلة:

يراعي الباحث أثناء تسجيل المقابلة ما يلي :

- الستغراق في الكتابة والتسجيل لأن ذلك قد يربك المستقصى منه ويجعله حدرا من الاستمرار في الحديث لذلك يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات مختصرة ، كما يمكن للباحث وهو الأقضل ال ان يستخدم نماذج متعددة للإجابات ، حيث يكتفي الباحث أثناء المقابلة بوضع إشارة في المكان الذي تنطبق عليه إجابة المستقصى منه .
- لا يجوز ترك التسجيل حتى نهاية المقابلة حتى لا ينسى الباحث بعض المعلومات المهامة.
- آب استخدام أجهزة التسجيل الصوتي يمكن أن يعطي دقة أكبر بشرط تنبل المستقصى منه لذلك ، فبعض المستقصى منهم برفضون تسجيل أصواتهم ويعضهم يكون حذرا في حديثه في حالة تسجيل المقابلة .
- هذا وتوجد عدة تصنيفات لأشكال المقابلات ، فمن حيث النوع تتقسم المقابلات إلى :
  - ١ مقابلات فردية : يقابل فيها الباحث مستقصى منه واحد .
  - ٢- مقابلات جماعية : يقابل فيها الباحث مجموعة من المستقصى منهم .
     ومن حيث حرية الباحث ، تتقسم المقابلات الى .
  - ١- مقابلة حرة : يوجه فيها الباحث أسئلة غير محددة مقدما للمستقصمي منهم

٢- مقابلة مقننة : يلتزم فيها الباحث باسئلة محددة توجه لجميع المستقصى منهم.

#### الملاحظة: Observation

في العلوم السلوكية نجد أن هناك ظواهر أو موضوعات متعدة لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق الاستقصاء أو المقابلة مثل أماكن سكن المعمال وأوضاع المسجونين داخل السجون ، لذا فإن الباحث يلجا لاسلوب الملاحظة ، سواء الملاحظة بدون مشاركة والتي يقوم الباحث فيها باجراء الملاحظة من خلال القيام بدور المراقب أو المنفرج فقط ، أو الملاحظة بالمشاركة والتي يعيش فيها الباحث الحدث نفسه ويكون عضوا في الجماعة التي ير لقبها كأن ينضم للعمل كلحد العمال ويسكن في مسلكن العمال الملاحظة هذه المساكن أو يدخل السجن كمسجون الإجراء الملاحظة

#### وتتطلب الملاحظة الناجحة اتخاذ الإجراءات التالية:

- ١- قيام البلحث بتحديد مجال الملاحظة وتحديد زمانها ومكانها وفقا المشكلة البحث فإذا كانت مشكلة للبحث : ما أثر الضوضاء في أداء العاملين ؟ فإن البلحث يركز على ملاحظة كل من : الضوضاء في مكان العمل ، وأداء العاملين في أوقات زيادة الضوضاء وانخفاض الضوضاء ، أذا فإن مكان الملاحظة لابد وأن يكون هو مكان ممارسة العمل .
- ٢- قيام الباحث بإعداد بطاقة ملاحظة تتضمن أسئلة محددة يجيب عنها الباحث بنسه أثناء الملاحظة مثل ما هو معدل شدة الضوضاء ، ما مدى انتظام الضوضاء التي يتعرض لها العاملون
- ٣- تأكد البلحث من صدق الملاحظة من خلال تكرار الملاحظة أكثر من مرة ،
   ومقارنة تتانج ملاحظته مع نتائج ملاحظة باحث آخر في نفس الموقف إذا
   أمكن ذلك .
- ٤- تسجيل ما يلاحظه الباحث أثناء الملاحظة ، فلا يجوز تأجيل عملية التسجيل لما بعد الملاحظة . وقد يستخدم الباحث أدوات تسجيل كالكاميرات والتسجيلات الصوتية ، إلا أن ذلك يجب أن يتم بعناية حتى لا تتأثر نتائج الملاحظة ، كما يجب موافقة الأشخاص الذين سيلاحظهم الباحث .

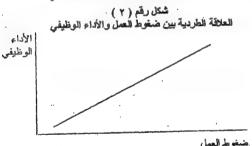
# استفلاص تتسانع البحث وتفسيرها وإصدار التوصيات Research Results , Explanations , and Recommendations

بعد جمع البيانات يتم تحويل هذه البيانات إلى تكويدات رقمية تمهيدا الاستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتعددة من أجل استخلاص النتائج

ومن الأساليب الإحصائية شائعة الاستخدام والتي تستخدم لاختيار العلاقة بين متغيرين ما يسمى معامل الارتباط البسيط Bivariate العلاقة الخطية بين متغيرين Correlation والذي يستخدم لحساب اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين وتتراوح قيمته من ١٠ إلى +١ ، حيث أن القيمة -١ تعني تولجد ارتباط عكسي تام بين المتغيرين ، في حين أن القيمة +١ تعني تولجد ارتباط طردي تام بين المتغيرين ، أما القيمة صفر فتعني عدم تولجد ارتباط خطي بين المتغيرين

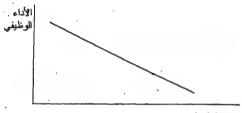
فعلى سبيل المثال ، إذا كانت مشكلة البحث هي : ما أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي ؟ فيحسلب الارتباط بين متغيري ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، فقد تنتج أحد الاحتمالات الثالثة التالية :

ا - تواجد علاقة طردية معنوية بين المتغيرين ، ويعني ذلك أن زيادة ضغوط
 العمل يصاحبها زيادة الأداء الوظيفي ، ويعير عن ذلك كما يلي :



٢- تو اجد علاقة عكسية معنوية بين المتغيرين ، ويعنى ذلك أن زيادة ضغوط العمل يصلحبها انخفاض الأداء الوظيفي ، ويعبر عن ذلك كما يلي :

> شكل رقم (٣) العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي



#### ضغوط العمل

٣- عدم تواجد عِلقة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، ويعني ذلك أن أي تغير في ضغوط العمل لا يصلحبه تغير معنوي في الأداء الوغليفي ، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي :

شكل رقم ( ٤ ) عدم تواجد علاقة معنوية بين ضغوط أنعل والاداء الوظيفي الأداء

الوظيفي

ضبغوط العمل

إن مهمة الباحث لا تقمر على مجرد النوصل إلى الندائج ، ولكن يجب عليه محلولة تفسير النتائج وإعطاء التوصيات في ضوء هذه الندائج

فعند التوصل لتواجد علاقة طردية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، فإن الباحث قد يفسر ذلك بأن ضغوط العمل تمثل تحديا بالنسبة للعاملين ، فعندما يولجه الفرد ضغوطا منخفضة فإن هذا يعني أن مستوى التحدي الذي يو لجهه الفرد في وظيفته منخفضا أيضا ومن ثم ينخفض أدائمه الوظيفي ، وبزيادة الضغوط التي يواجهها الفرد يزداد مستوى التحدي ومن ثم يزداد أدائمه الوظيفي، وهنا قد يوصى الباحث بزيادة الضغوط التي يتعرض لها العاملون على الانتجاوز المستويات التي يستطيع الإنسان تحبلها

وعند التوصل التواجد علاقة عكسية بين ضمغوط العمل والاداء الوظيفي، فإن اللباحث قد يفسر ذلك بأن الضغوط بطبيعتها مكروهة المفرد ومن ثم فإن أي زيادة في ضغوط العمل التي يواجهها الفرد من شأنها تخفيض ادائه الوظيفي . وهنا قد يوصى الباحث بخفض مستويات الضغوط التي يتعرض لها الهاملون .

وعند التوصل لعدم تواجد علاقة معنوية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي ، فإن الباحث قد يفسر ذلك من خلال النظرة الكلاسيكية للإنسان على اعتبار أنه مخلوق عاقل رشيد يهتم بأدائه الوظيني لأنه يعلم أنه الأداة التي من خلالها يحصل على راتبه . ومن ثم فعندما يواجه الفرد ضغوط العمل بأي درجة من درجاتها فإنه أن يترك هذه الضغوط تؤثر في أدائه الوظيفي . وهنا قد يوصي الباحث بضرورة بحث عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء الوظيفي . كالرضا عن العمل والإنتماء التنظيمي .

## سائساً: البحث التجريبي:

البحث التجريبي هو استخدام التجربة في اختبار صحة الفروض ، فهو الأساس للكشف عن علاقة السببية (السبب والنتيجة) .

وتتمثل الأسس العامة للبحث التجريبي فيما يلي :

 ١- استخدام التجربة وهي إحداث تغير ما في الواقع "المتغير التجريبي أو المستقل" وملاحظة نتائج أو أثار هذا التغير في "المتغير التابع".

 - صبط إجراءات التجربة التاكد من عدم تولجد عوامل أخرى غير المتغير المستقل اثرت في المتغير التابع.

#### مصطلحات البحث التجريبي

#### ١. المصطلحات المتعلقة بالعوامل المؤثرة :

أ . العوامل المؤلِّرة : هي جميع العوامل التي تؤثر على الموالف .

ب. المتغير المستقل Independent Variable : وهو المتغير الذي نريد أن نقيس مدى تأثيره على الموقف

ج... المتغير الستاب Dependent Variable : وهو المتغير الذي ينتائير المتغير المستقل .

#### ٧- المصطلحات المتطقة بمجموعات الدراسة:

 ا - المجموعة التجريبية : وهي المجموعة التي تتعرض للمتغير المستقل لمعرفة تأثير هذا المتغير عليها .

ب المجموعة الضابطة : وهي المجموعة التي لا تتعرض المنفير المستقل، وتبقى تحت ظروف عادية ، وتقدم فائدة كبيرة البلجث حيث تكون الفروق بين المجموعتين التجريبية والضابطة ناتجة عن المتفير المستقل الذي تعرضت له المجموعة التجريبية .

### ضبط المتغيرات

يتأثر المتغير التابع بعوامل متعددة غير المتغير المستقل ، واذلك لابد من ضبط هذه العوامل وإتاحة المجال المتغير المستقل وحده للتأثير في المتغير التابع وتهدف عملية الضبط إلى ما يلي :

#### ١ ـ عزل المتغيرات:

يقوم الباحث أحيانا بدراسة أثر متغير ما على السلوك الإنساني ، ولكن هذا السلوك يتأثر أيضا بموامل أخرى ، وفي مثل هذه الحالة لابد من عزل هذه المع امل الأخرى و لبعادها عن التجربة .

فإذا أراد باحث أن يدرس أثر الإضاءة على التاجية العمال ، فمن المفروض أن يصنم الباحث تجربته على أساس أن يعزل الضوضاء الخارجية التي تؤثر على العمال . وبذلك يرسم تجربته وينفذها في مكان بعيد عن المسوضاء.

#### ٢ - تثبيت المتغيرات :

إن استخدام المجموعات المتكافئة يعني أن الباحث قام بتثبيت جميع المتغيرات المؤثرة ، لأن المجموعة التجريبية تماثل المجموعة الضايطة وما يؤثر علي إحدى المجموعتين يؤثر على الأخرى ، فإذا أضاف الباحث المتغير التجريبي فإن المجموعة التجريبية تتميز به فقط.

فالباحث الذي يريد أن يدرس أثر الندريب الموزع على تذكر المندريين للمادة التدريبية ، فإنه يستخدم مجموعتين متكافنتين من العاملين , وبذلك يثبت المباحث أثر كل العوامل مثل العمر ، والذكاء ، والتعليم ، والمستوى النتظيمي ، ويقارن الباحث بين التدريب الموزع الذي تعرضت له المجموعة التجريبية وبين التدريب المركز الذي تعرضت له المجموعة الضمايطة

## ٣- التحكم في مقدار المتغير المستقل:

يستخدم الباحث هذا الأسلوب من الضبط عن طريق تقديم مقدار معين من المتغير المستقل ثم يزيد من هذا المقدار أو يقلل لمعرفة أثر الزيادة أو النقص على المتغير التابع

## أنواع التجارب

تتنوع تصنيفات أنواع التجارب ، ونذكر منها :

## ١ - التجارب المعملية وغير المعملية :

التجربة المعاية هي التي تتم داخل المختبر لو المعمل في ظروف مصطنعة تصمم لأغراض التجربة والمعمل مكن مناسب لإجراء التجارب فهو مزود بالأدوات والأجهزة اللازمة ، كما أنه معزول عن كثير من المؤثرات الخارجية ولذلك يسهل ضبط العوامل الخارجية ، لذا فإن التجربة المعملية برغم ارتفاع تكافئها إلا أنها تتميز بدفقها حيث يسهل إعادة لجراء التجربة اكثر من مرة والتاكد من صحة النتاج .

أما التجارب غير المعملية فهي التي نتم في ظروف طبيعية خارج المختبر أو المعمل، وغالبا ما تجرى هذه التجارب على الإتعمان

بناء على ذلك فإن التجارب المعملية تتسم بالرقابة والدقة ، أما التجارب غير المعملية فتتسم بالواقعية

#### ٢ ـ تجارب طويلة وتجارب قصيرة :

قد تحتاج التجارب إلى وقت طويل كان ندرس اثر خضوع الوالدين لبرامج التوجيه التربوي على تعديل سلوك ابنتهم المراهقين . وقد تتم التجارب في فترة زمنية قصيرة كأن تترس اثر فيلم سينماني معين على السلوك العدواني للأطفال .

## أنواع التصميمات التجريبية

يتخذ التصميم التجريبي أشكالا متعدة هي:

## ١- أسلوب المجموعة الواحدة: The One - Group Method

يستخدم هذا الأسلوب مجموعة واحدة فقط ، تتعرض هذه المجموعة لاختبار مسبق لمعرفة حالتها قبل إبخال المتغير المستقل ، ثم نعرضها للمتغير المستقل ثم نقوم بإجراء اختبار لاحق ، فيكون الفرق في نتائج المجموعة في الاختبارين ناتجا عن تأثرها بالمتغير المستقل.

قاذا أراد باحث أن يدرس أثر تعيين سكرتير على تحسين أداء مديري المنظمات الصعيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

- ا- اختیار عدد من مدیري المنظمات الصخیرة الذین یعملون بدون سکرتاریة
  - ب- قياس أداء المديرين .
- جــ تحيين سكرتير لكل مدير . د- قديس أداء كل مدير بعد تعيين السكرتير ، فيكون الفرق في الاداء ناتجا عن تعيين السكرتير .

ويمتاز هذا التصميم بما يلي :

أ- سهولة البناء والاستخدام

 ب- تلافي مشكلة عدم التماثل بين المجموعتين في حالة استخدام مجموعتين.

ولكن يعاب على هذا التصميم أن ارجاع الفروق قد لا يكون عائدا إلى المتغير المستقل وحده بل إلى عوامل أخرى ، فالمدير بعد أن عين له سكرتير قد يتحسن أداؤه بسبب عوامل أخرى غير تعيين السكرتير مثل زيادة خبرة المدير .

## ومع ذلك يبقى هذا التصميم مفيدا في الحالات التالية :

- أم حين يكون للمتغير المستقل الثر واضح تماما كان ندرس أثر استخدام دواء قعال في تحسين صحة المريض ، ففي مثل هذه الحالة سيبدو القرق واضحا لأن استخدام هذا الدواء الفعال سيعمل على إحداث تحسين سريع وواضح على صحة المريض، أما في حالة دراسة أثر استخدام فيتامين معين على الزيادة في طول الأطفال ، فإن هذه الزيادة قد تثاثر بعوامل لخرى غير استخدام هذا الفيتامين
- ب خين تكون مدة التجربة قصيرة ، كتصميم تجربة قصيرة لدراسة أثر إرسال العاملين لبرنامج تدريب خارجي على معنوياتهم ، ففي مثل هذه التجربة التي قد تمتد إلى يومين أو ثلاثة أيام فقط يمكن إرجاع الفروق في معنويات العاملين إلى تأثير الدورة المتديبية .

#### Y- أسلوب المجموعات المتكافئة: Equivalent Group

يستخدم هذا الأسلوب مجموعتين : المجموعة التجريبية ، والمجموعة الاختبارية .

إن مثل هذا التصميم يتلافى عيوب المجموعة الواحدة ولكنه يواجه صعوبة في إيجاد المجموعات المتكافئة : فهل توجد مجموعات متكافئة فعلا ؟ . إن على الباحث أن يوجد هذه المجموعات المتكافئة وذبك باستخدامه أحد الأمعاليب التالية :

#### أ- الأسلوب العشواني:

يختار الباحث عينة الدراسة ثم يقسمها إلى مجموعتين عشوانيا ، وذلك بأن نتاح الفرصة لكل فرد في أن يكون في أي من المجموعنين .

## ب- الأسلوب الإحصائي:

وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام المعايير الإحصائية مثل الوسط الحسابي والاتحراف المعياري لكل عامل مؤثر على المجموعتين ، فإذا توصل إلى تكافئ المجموعتين في هذه المعايير لمكنه اعتبار أن المجموعتين متكافئتين

## جــ أسلوب الأزواج العتمائلة :

يقوم الباحث باختيار المجموعتين على النحو التالي: - يختار الباحث عينة الدراسة بحيث تكون عددا زوجيا. ـ حلل العوامل الموثرة التي قد تؤثر على المتغير التابع

۔ يتوم بنتسنيف كل الثين من عينة الدراسة في زوج وآحد عيث يحوي كل زوج على اثنين متماثلين .

 ينتار واحدا من كل زوج بطريقة عثوانية ويضعه في المجموعة النجريبية ، و يضع الاخر في المجموعة الضابطة .

#### مثال على استخدام أسلوب المجموعتين المتكافنتين:

إذا أراد باحث إن يدرس أثر تعيين سكرتير على تحسين أداء مديري المنظمات الصغيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

- ا- يختار الباحث عددا من مديري المنظمات الصغيرة وليكن ٥٠ مديرا.
   ب- يقسم الباحث المجموعة إلى مجموعتين: تجريبية وضابطة ، تضم كل مجموعة ٢٥ مديرا باستخدام أحد الأساليب التالية:
- الأسلوب العشواني حيث يختار الباحث أفراد كل مجموعة عشوانيا باستخدام الغزعة ، أو جداول الأرقام العشوانية ، أو الحاسب الألي
- الأملوب الإحصائي حيث يحدد الباحث جميع العوامل ذات التأثير في أداء المدير مثل العمر ، والذكاء ، ومدة الخدمة ، ويحسب الوسط الحسابي والاتحراف المعياري لكل عامل بحيث يتأكد من تماثل المجموعتين في هذه العوامل .
- اسلوب الأزواج المتماثلة حيث يقوم الباحث بلختيار خمسة وعشرين زوجا ، بحيث يضم كل زوج اثنين من المديرين متكافئين في كل المع المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارف المعارفة عشوانية ويضمع في المجموعة الاختبارية ، ويضع الأخر في المجموعة المحبوعة المصابطة .
  - جـ يقيس الباحث مستوى أداء المدير في المجموعتين.
- د- يعين الباحث لكل مدير في المجموعة التجربيية سكرتيرا ، ولا يتم ذلك
   لمديري المجموعة الضابطة
- هـ يقيس الباحث أداء المديرين في المجموعتين ، فتكون الفروق ناتجة عن تعيين السكرتارية .
- ويمناز أسلوب المجموعتين المتكافئتين بعم التعرض لتأثير عوامل أخرى غير المتغير المستقل .

ولكن يعاب على أسلوب المجموعتين المتكافنتين ما يلي :

أ- صعوبة الحصول على مجموعتين متكافئتين تماما .

ب- احتمال تأثر بعض لفراد المجموعتين بالاختبار المسبق ، ومن ثم تكون النتانج اقل دقة .

## ٣- أسلوب تدوير المجموعات :

يستخدم هذا الأسلوب في حالة رغبة الباحث في دراسة تأثير متغيرين مستقلين ، حيث يقوم الباحث بإعداد مجموعتين متكافنتين ، ويعرض الأولى للمتغير المستقل الأول في نفس الوقت الذي يعرض فيه الثانية للمتغير المستقل الثاني ، ثم يعكس أو يدور من المتغيرين في المجموعتين

فاذا أراد باحث أن يدرس أثر تعيين سكرتارية من الذكور أو الإناث على تحسين أداء مديري المنظمات الصغيرة ، فإنه يقوم بالخطوات التالية :

 ا- يختار الباحث عددا من مديري المنظمات الصغيرة وليكن ٥٠ مدير ا ب- يقسم الباحث المجموعة إلى عينتين متكافنتين تضم كل مجموعة خمسة وعشرين مدير ا

ج- يعين لكل مدير في المجموعة الأولى سكرتيرا من الذكور ، ويعين لكل مدير في المجموعة الثانية سكرتيرة من الإثاث

د- يعين لكل مدير في المجموعة الأولى سكرتيرة من الإتاث ، ويعين لكل مدير في المجموعة الثانية سكرتير من الذكور

هـ بحسب إنتاج المديرين في المجموعتين حين عملوا مع سكرتيرين من النكور ويحسب إنتاجهم أيضا حين عملوا مع سكرتيرات من الإنك ، ثم يقارن بين النتائج .

إن مزايا هذه الطريقة تظهر في لنها تمكن الباحث من مقارنة اثر منغيرين مستقلين ، ولكن لا يستطيع الباحث في هذا الاسلوب أن يلغي اثر العوامل الأخرى تماما ، فالمديرون في المجموعة الاولى حين تعرضوا الممتنير المستقل الثاني كانوا أكثر نضجا وخبرة وعمرا من زملاتهم المديرين في المجموعة الثانية حين تعرضوا المتغير المستقل الثاني

#### المراجع

- الأعرجي ، عاصم محمد . (١٩٩٥) الوجيز في مناهج البحث الطمي --منظور إداري معاصر . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيم .
- سيزلاقي ، أندرو دي . ، ووالاس ، مارك جي . (١٩٩١) السلوك التنظيمي والأداء . الرياض : معهد الإدارة العلمة .
- عواد ، عمرو محمد أحمد . (٢٠٠٣) الخلاصة في البحث العلمي . القاهرة : بدون ناشر .
- Curwin, J. and Slater, R. (2002) Quantitative Methods for Business Decisions. Singapore: Gray Publishing, Tunbridge Wells.
- Kimmel , H.D. (1970) Experimental Principles and Design in Psychology . New York : The Roland Press Co.
- Teitelbaum, H. (1989) How to Write a Thesis A Guide to the Research Paper. New York: Arco Publishing Inc.
- Van Dalen , D.B. (1973) Understanding Educational Research . New York : Mc Graw Hill , Co.

#### استلة

#### أولا: أستلة للمناقشة :

- ١- عرف البحث العلمي موضحا سمات التفكير العلمي .
- ٢- ناتش أهم تصنيفات البحوث في مجال السلوك التنظيمي .
- "- هناك خطوات وقواعد يجب أن يراعيها الباحث عند تصميم الاستقصاء أو الاستبان المستخدم في جمع البيانات . ناقش هذه العبارة .
  - ٤- ناقش مراحل إجراء المقابلات الشخصية .
  - ٥- تكلم عن الملاحظة كالمدى طرق جمع البيانات .
- ١- يعبر البحث التجريبي هو أساس الكشف عن علاقة السببية . ناقش ما يلى :
  - مفهوم ضبط المتغيرات
    - أنواع التجارب
  - أنواع التصميمات التجريبية

#### الجزء الثاني

## العمليات الإنسانية الفردية

الفصل الشالث ، الإدراك الحسى

الفصل الرابع : الانتجاهات

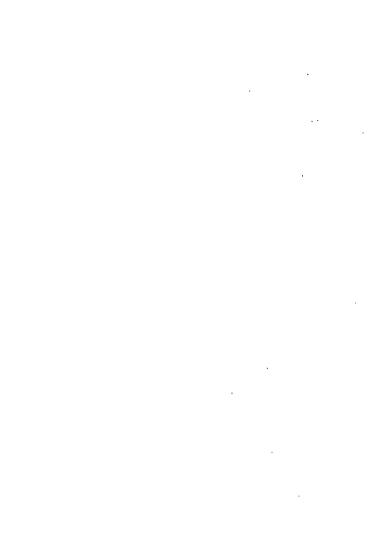
الفصل الخامس: الدافعية

الفصل السادس الشخصية

الفصل السابع ؛ الذكاءات البشرية

الفصل الشامن ، ضغوط العمل

المصل التاسيع اسلوكيات المواطنة التنظيمية



#### الفصل الثالث

## الإمراكالمسبي

#### الأهداف الإجرائية:

#### يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم الإدراك وعملية الإدراك.
- المقصود بالإحساس، والفرق بين الإدراك والإحساس.
  - العوامل المؤثرة على الإدراك.
- العوامل الرئيسية التي تساعد في إحداث معوقات الإدراك.
  - أهمية عملية الإدراك في الإدارة.

#### المخرجات:

#### بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- الم بمفهوم وعملية الإدراك.
- الفرق الجو هري بين الإحساس والإدراك.
- تعرف على العوامل المؤثرة على الإدراك، ومعوقات الإدراك.
  - أهمية عملية الإدراك في الإدارة.



#### الغمل الثالث

# الإدراك والإحساس

# Perception & Sensation

#### مقدمـــــة:

الإنسان يستقبل المؤثرات المختلفة من خلال الحواس الخمسة، وهنا تبدأ عملية إدراكه للأشياء، ونتتهى بتكوين معانى وتقسيرات معينة لما نتلقاه حواس الفرد عن هذه المثيرات.

فالطريقة التى نرى بها العالم الخارجي لا تمثل بالضرورة حقيقة العالم، نحن نرى العالم كما نريد أن ندركه وبنفس الطريقة التى يسرى بها الطلاب الأستاذ الذى يقوم بالتدريس لهم بالجامعة، فبعض الطلاب يرون أنه "ممتاز" والبعض الأخر يرون أنه "غير مرضى"، وهذا يوضح أننا لا نرى الحقيقة وإنما نفسر ما نراه من وجهة نظرنا ونسميه حقيقة.

كما يختلف إدراك الأفراد بالرغم من تشابه الموقف الذى يتعرضون له على مبيل المثال:

- عندما يوجه الرئيس مرؤوسيه، فقد يعتبر هذا تتخلاً منه في شنون عمله، في حين قد يدركه فرد آخر مساعدة من الرئيس المسرؤوس لتحسين ذاته.
- المكافأت التي يحصل عليها الفرد يفسر ها البعض بأنها مقابل الكفاءة في.
   العمل ويعتبر ها أسلوب تتبعه الإدارة التشجيع الأفراد بطريقة موضوعية،

فى حين قد ينظر اليها أفراد أخرون بأنها محاباة الإدارة لبعض الأفراد وتعتبر دليلا على عدم موضوعية الإدارة.

و هكذا فإدر الله الأشياء مثل الجمال: تسبى"، فالأفراد المختلفين يسرون الأشياء الواحدة بصورة مختلفة، لأن كل منهم عالمه الإدراكي الخاص به، فسا يبدو عملاً في نظر الفرد يكون عادياً بالنسبة لفرد أخر ما يبدو جميلا في نظر آخر قد يكون قبيحاً في نظر الأخرين.

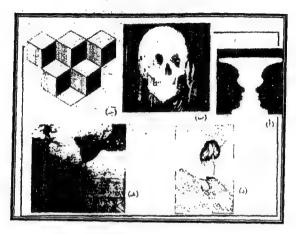
# أُولاً: مِعْمُوم الإمراك Perception

يمكن تعريف الإدراك على أنه عملية يقوم الأفراد من خلالها بترتيب وتفسير الطباعاتهم لكى يعطو معنى للبيئة المحيطة، ولكن كما ذكرنا فان ما يدركه شخص أحسر وعسن الحقيقة، فكافة الموظفين في شركة ما لن يتفقوا على أن مكان العمل لطيف وشيق وأن الإدارة ممئولة ومتفهمة.

ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التي تشكل السلوك الإنساني وأن سلوك الفرد يمثل انعكاما لإدراكه، وبالتالي يكون جوهر عمليسة الاتصمال ويحدد فاعليتها. ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المصمنة لية فسي تفسير المؤثرات البيئية. (كامل المغربي، ١٩٩٣).

ولتوضيح هذه المعانى تأمل الشكل رقم (١/٢) ماذا ترى؟ إن المصورة تقوم على مجموعة من الحقائق كما يراها كل من ينظر إليها تلك الحقائق التسى تختلف عن الحقائق التى يراها الأخرون، وسبب الاختلاف يتوقف على تحديد وتفسير الفرد للمؤثر الحسى الواقع عليه، وكذلك اتجاهاته النفسية وخبراته وقيمه ودوافعه وحاجاته وغيرها من السمات الشخصية.

# شکل رقم (۱/۲) ماذا تری



تتغير النتائج وفق الطريقة التي نختار ونفسر بها البيانات. في السفكل (أ) مثلا، إذا أخذنا في الحسبان أن المساحة البيضاء هي الشكل الأساسي، إذن فهي زهرية ورد، ولو ركزنا انتباهنا على المساحات السوداء لرأينا صسورة ظليسة الشخصين ينتظر كل منهما إلى الآخر.

وفى الشكل (ب) نرى فى المساحات البيضاء جمجمة، ولو صرفنا انتباهنا لتفاصيل الصورة السوداء لرأينا سيدة تجلس إلى منضدة زينة ناظرة إلى المرآة. وفى الشكل (ج) يمكننا أن نعد ثلاثة أو خمعة مكعبات خسب اختيارنا للمؤثرات المتلحة.

وكذلك الحال في الشكل (د)، فتفسيرنا له يتوقف على البيانات التي نعتبرها هامة، فهو إما فناة أنيقة على رأسها تبعة فيها ريشة، أو عجوز شمطاه ، وقد أرخت نظرها في كأبة واضحة. وفي كل هذه المصور نسرى أحد الأشكال بوضوح بوصفه الشكل الأساسي حسب المؤثرات التي نهتم بها.

ولأول و هلة يبدو الرسم (هـ) صورة لما تلتقطه الأقصار الصناعية أو صورة مكبرة لميكروب، أو خيالا عشوائيا لا معنى له. وإذا ما انتبهنا الى بعض العناصر في الصورة فسنجد أن صورة بقرة قد ظهرت وبرزت أمام ناظرينها، والعجيب أنه ما أن نستوضح صورة هذه البقرة، حتى نجد أنه لا سبيل أمامنها لأن نتبين أى شئ أخر في الصورة أو نفسرها تفسيراً مختلفاً.

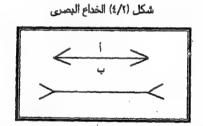
#### اغتيار المؤثرات (Selection of Stimuli):

رغم أن الغرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا، فهو يقوم بعملية ترسّبت أو تصفية لتلك المؤثرات الأمر الذى يؤدى بالناس إلى إدراك للأشعاء بصور مختلفة، فالشخص، الذى ينسجم فى مشاهدة برنامجاً تليفزيونيا لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبي بين بعض أفراد الأسرة أو لرنين الهاتف أو لقيام أحد الحضور لقضاء حاجة ما .... الخ. فيو بذلك يكون قد عزل ورشح تلك المؤثرات ولم تعد ذلت أهمية على إدراكه بالمقارنة مسع المؤثرات في البرنامج، ويمثل الشكل التالى عملية الإدراك والعملوك (كامل محمد المغربي، 1947)

# شكل رقم (٢/٢) عملية الإدراك

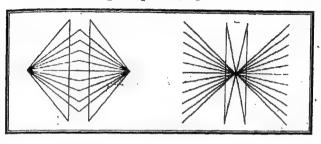


كما وأن الإحساس يتعرض أحياناً كثيرة إلى الفطاء فقد يستاهد أحد الأفر اد لوحة فنية إلا أنه لا يحسها على حقيقتها لوجود قصور في جهاز أبصاره كعمى الألوان. ومن أمثلة أخطاء الحواس المعروفة ما يحس به الفرد إذا وضع يده اليمنى في ماء بارد والبد اليسرى في ماء ساخن ثم وضع كلتا يديه في إناء بحتوى على ماء دافئ، فإن الماء يبدو ساخناً للبد اليمنى وبارداً بالنسسبة البسد اليسرى. وتخطئ الحواس أيضا في معرفة الأشياء المأموسة كما يحسدت فسى خداع البصر حيث يرى الفرد بعينيه شيئاً ملموساً إلا أنه يدركه علسي غيسر حقيقته. ففي الشكل التالى يظهر المستقيم العلوى (أ) أقصر من المستقيم السفلي (ب) وهو ما يخالف الواقع إذ أن المستقيمين متساويان في الطول.



انظر إلى الشكلين التاليين أو ب فان العمودين في كل منهمـــا تبـــدو مقوســــة (مقعرة) إلى الداخل في الشكل أو (محدبة) إلى الخارج في الشكل (ب).

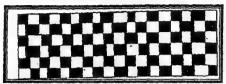
#### شكل (٥/٢) الخداع البصري



ويرجع هذا الخداع البصرى إلى الخطوط الإشعاعية الطرفية التي تجعل المستقيم الأعلى (الشكل ٤/٢) يبدو قصيراً لأنها تتجه إلى الداخل وأما الخطوط المرفية للمستقيم السفلى فإنها تتجه إلى الخارج وتجعله يبدو طويلا. وبسنفس المنطق، فان خطوط الإشعاعات الطرفية في الشكل (١/٥/٢) تتجه إلى السداخل من نقاط التركيز ولذلك فإن المتوازيان تبدو مقوسة إلى الداخل وعكس ذلك في الشكل (١/٥/٢) فإن خطوط الإشعاع تتطلق من نقطة التركيسز فسى داخسا المتوازيان تبدو مقوسة إلى الخارج.

وأما الشكل التالى (٦/٢) فان الناظر إليه يحس بأن الخطوط الأفقية غير متوازية بسبب تداخل اللقع السوداء أحيانا وتداخل البقع البيضاء أحيانا أخرى.

## شکل (۱/۲) خداع بصری



## العلاقة بين الإدراك والإحساس:

إن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التى ينقلها الجهاز العصبى إلى المح حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التى ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا في حالة الإحساس البصرى لا يزيد عن مجرد موجسات ضوئية ليس لها معنى في حد ذاتها، ففيى عمليسة الإدراك يسمنقبل الإنسسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وتقافته وميوله واتجاهاته.

فالإحساس هو استقبال موجات ونبنبات ضدوئية، بينما الإدراك هدو الإحساس مضافا إليه معنى الثنئ المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية. فأنت ترى اللون الأخضر، لكنه ليس مجرد لدون أى بقدع لونها أخضر - (إحساس) وإنما أنت ترى شجرى أو زرع أو سيارة لونها أخدضر، وبالمثل أنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجدد صخب لا معنى له، وإنما تسمع صوت آذان، أو غناء ... للخ وهمى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك) (د. سيد عبد العال، د. طلعت حسن، ١٩٨١).

أى أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلسة لية لازمة للوصول إلى الإدراك، وأنه لا إدراك بغير إحساس، ولين كان مـــن ممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك (د. عايدة خطاب وآخرون، ٢٠٠٥).

## تُالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك

نتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ويمكن تصنيفها السي ,Robbins)

- ١- عو امل متعلقة بالغرد المدرك: (الاتجاهات الدوافع الاهتمامات الخبرة السابقة التوقعات).
- حوامل متعلقة بسمات الأشياء المدركة: (الحداثة ـ الحركة ـ الصوت ـ الحجم ـ الخافية ـ المكان).

٣- عوامل متعلقة بالموقف.

#### ١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك:

عندما ينظر الفرد إلى شئ ما فإن إدراكه وتفسيره له ينرقف على سماته الشخصية، هل حدث أن اشتريت سيارة ثم الاحظت وجود عدداً كبيراً من نفسس الماركة على الطرق؟ بطبيعة الحال لم يزداد عدد السيارات من هده الماركة فجأة، ولكن شرائك لهذه السيارة جعلك تالحظ هذا النوع بصورة أوضح، وهذا مثال على تأثير العوامل الشخصية للأفراد على إدراكهم، ومن السمات الشخصية الموثرة على الإدراك: اتجاهات الفرد وبواقعه واهتماماته وخبرتسه السسابقة ووقعاته فإن المسمات الشخصية تختلف من فرد الخر، وكمثال دعنا نأخذ حالة الطالبة جيلان التى نفضل الفصول الصغيرة الأنها تمكنها من توجيه الأسسنلة للمدرس بينما يفضل طالب آخر وهو أحمد قاعات المحاضرات الكبيرة الأسه يحب توجيه أسللة المدرس ويريد أن يكون واحد من ضمن آلاف بلا شخصية يحب يوجيه أسللة المدرس ويريد أن يكون واحد من ضمن آلاف بلا شخصية

محددة، وفى بداية العام الدراسى يجد جيلان وأحمد أنفسهم فى قاعة محاضرات كبيرة تسع ٨٠٠ طالب لحضور المحاضرة الأولى فى عام السنفس، وباعتبار اتجاهات كل منهما فمن الطبيعى أن يقوم كلاهما بنفسير ما يراه بصورة مختلفة، فجيلان غاضبة بينما أحمد سعيد أنه يجلس مختف ضمن هذا العدد الكبير مسن الطلاب، والسبب فى اختلاف رؤية وإدراك كلاهما لنفس الثمئ هو اختلافهما فى الاتجاهات.

واحتياجات الفرد التى لم يتم تحقيقها بعد أو دواقعه تمثل حافزا له وتؤثر على إدراكه، وقد أوضحت ذلك بعض الدراسات التى تمت على الجوع حيث لم يتم إعطاء الأشخاص محل الدراسة أى طعام لمدة عدة ساعات، وكان بعضهم لم يتناول قبل ذلك طعام لفترات متباينة من ساعة واحدة إلى سنة عشر ساعة، شم عرض بعض الصور غير الواضحة الملامح عليهم لإبداء رأيهم فيما نمثله، ووكان النتيجة أن الأشخاص الأكثر جوعاً ظنوا أن الصور هي صور لأطعمة.

ونفس الظاهرة لها مغزى في سياق الشركات حيث نجد أن المدير الذي اليست لديه قدرات كافية ينظر إلى إنجازات مرعوسيه على إنها تهديد لمركره، ثم يبدأ بالاعتقاد أنه هذا الموظف يخطط لكي يحتل منصبه والناس ذات النوايا السيئة يعتقدون أن الأخرين كذلك.

ومن الطبيعى أن يلاحظ جراح التجميل أنف غير جميلة أكثر من المحاسب، والمشرف الذى وبخه رئيسه بسبب المعدل المرتفع للغيساب بسين مرءوسيه لابد أن يراقبهم بدقة أكبر، وإذا كان لديك مشكلة شخصية فسوف تجد أنه من المسعب عليك التركيز في دروسك، وكل ذلك يدل على أن تركيزنا يتأثر باهتماماتنا و لأن هذه الاهتمامات تختلف من شخص لأخر فإن ما يدركه شخص ما في موقف معين يختلف عما يدركه شخص آخر في نفس الموقف.

وكما أن اهتماماتنا تقيد من تركيز الفرد فكذلك تفعل خبراتنسا السمايقة حيث تؤثر على إدراكنا للأمور والمواقف المختلفة، فالمواقف التى مررنا بها من قبل تكون عادية لذا مقارنة بالمواقف الجديدة على سبيل المثال - السيدات اللاني تقادن مناصب قيادية في الستينيات والسبعينيات كان أكثر وضوحاً لأن هذه المراكز كانت تقليدياً حكراً على الرجال، ولكن اليوم الكثير من النساء يتقلدن مناصب قيادية وبالتالى فان هذا الأمر أصبح غير الاقت للنظر.

وبالمثل فان التوقعات بمكن أن تشوه الإدراك على النحو الذى تتوقعه فإذا كنت تتوقعه فإذا كنت تتوقعه فإذا كنت تتوقعه بسدون طموح، فإنك سوف تراهم على هذا النحو بغض النظر عن حقيقتهم.

#### ٢- سمات الأشياء المدركة:

يمكن أن نؤثر ممات الأثنياء التي يراها الشخص على كيفية إدراكها، فمثلا من السهل ملاحظة الأشخاص المرعجين، كما يسهل ملاحظة الأشاخاص ذات الجاذبية الاستثنائية أو القبح الشديد، وبالتالى فان حركة وحجم وصموت وشكل الأشياء يؤثر على كيفية إدراكنا لها.

و لأتنا لا تنظر إلى الأشياء بمعزل عما حولها فأن علاقة الأسياء بخلفيتها تؤثر على إدراكنا لها إلى جانب ميلنا إلى وضع الأسياء المتشابهة ضمن تصنيفات موحدة.

وما نراه يتوقف على كيفية فصلنا الشئ عن خلفيته، فمثلا ما نراه فسى هذه الصفحة هو مجرد حروف سوداء على صفحة بيضاء وتراها كجمل، ولكن إذا نظرت إلى شكل (١/٢) فى أول وهلة كأجزاء معينة سسوداء علسى خلفية بيضاء، ولكن إذا نمعنت فيه قلبلا أدركت أنه يمثل كلمة FLY علسي أرضية سوداء.

## شكل (٧/٢) ماذا ترى في هذه الصورة؟



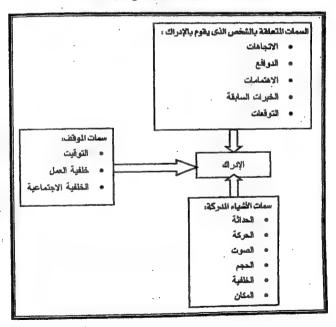
والأشياء القريبة من بعضها البعض في المكان أو الزمان يتم إدراكها معا، فمثلا نرى الموظفين في مكتب واحد كمجموعة واحدة، وإذا كان هناك أربعة أفراد يعملون في إدارة معينة واستقال منهم التين فإننا نتوقع أن تكون استقالتهما مرتبطة ببعضها بينما قد لا تكون هذه هي حقيقة الأمر، وكذلك يحوثر توقيت الأشياء على إدراكنا، فإذا تم تعيين مدير مبيعات جديد لمنطقة معينة ثم ازدادت المبيعات فجأة في هذه المنطقة فإننا نرجع ذلك إلى تعيين هذا المصدير الجديد بالرغم من أن زيادة المبيعات قد تكون بسبب طرح منتج جديد أو أي سبب آخر لا يتعلق بالمدير الجديد.

كما أننا نميل لتجميع الأفراد والأشياء أو الأحداث المشابهة لبعضها البعض في مجموعات متشابهة، وكلما ازداد التشابه تزايد احتمال إدراكها كمجموعة واحدة، فمثلا نحن نميل لرؤية النماء أو المعود أو أية مجموعة عرقية أخسرى كمجموعة واحدة.

#### ٣- عوامل متعلقة بالموقف:

أن سمات الموقف الذي نرى فيه الأشياء أو الأحداث هامة أيضا حيث تؤثر عناصر الموقف على إدراكنا للأشياء، فقد لا الاحظ امرأة شابة جميلة في ثوب جذاب فى سهرة يوم العببت ليلا ولكننى سوف الاحظها قطعا فى العمل يوم الأحد، وهنا فإنه لم يحدث أى تغيير فى الشئ المدرك أو الشخص السذى يقسوم بالإدراك، ولكن سمات المعوقف تغيرت، كما أن الوقت والمكان الذى يريد فيسه المشخص الأشياء يؤثر على إدراكه ورؤيته لها وكسذلك السضوء والحسرارة، ويلخص شكل (٨/٢) أو العولمل المؤثرة على الإدراك:

شكل (٨/٢) العوامل المؤثرة على إدراكنا للأشياء



# رابعاً: معوقات الإدراك

أن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلسى اخستلاف فسى المعسانى والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم فى سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر، وهناك أربعة عوامل رئيسية تساعد فى إحداث معوقات الإدراك وهي: التتميط، مفعول الهالة، والدفاع الادراكي، والإسقاط. (كامل محمد المغربي، ١٩٩٣).

#### ١- التتميط.

وهى عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تمنل بينهم، وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التتميط فسى تبسيط المؤثرات المعقدة، وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التتميط أو التعميم. فالتعميم يساعد في أحيان كثيرة صانعى القرار فسى تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفتقدون القدرة أو الرغبة فسى التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

# ٢- تاثير أو مفعول المالة:

وهى قريبة من عملية النتميط، وهى تعنى استخدام خاصيية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم الفرد. فالشخص الذى يسؤدى أول مهمة له فى عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفء فى جميع الجوانب الأخرى.

#### ٣- الدفاع الاداركي.

و هناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهي ظاهرة الدفاع الادراك...ي، وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلم...ة أو المزعج...ة أو التسي لا يكترث لها. ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التسي تسدعم اراءه ويتجاها المعلومات التي يتعدى لعلائمة النجاح في

مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ "إنى ساساعدك" ولكنـــه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ "إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعنى بقدراتك".

#### ٤- الإسقاط

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة في عملية الإدراك. والإسقاط هو أن يرجع الفرد الجانب السئ من خصائصه أو مشاعره إلى أسخاص أخرين. فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد. فالشخص الذي يرى صديقه قد ارتقي إلى منصب أعلى لا يرجع ذلك إلى كفاءة صديقه بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيرا ما نرى أن الأخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم. وقد دلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضي وعدم الانصباط .. الت هم أكثر ميولا لوصف الأخرين بتكل الخصائص من الأشخاص الذين حققوا درجات منخفضة.

# خامساً: أهمية عملية الإدراك في الإدارة

لي مهمة المديرين فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة و لا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغيير في هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغير في استراتيجيات المنظمة حعلى سبيل المثال- إذا كان هدف المدير إحداث تغيير في سلوك المرؤوسين، وإذا كان سلوكهم يحدده مدركاته لبيناتهم، فمن الضرورى أن يسعى المدير إلى التعرف على مدركات هؤلاء المرؤوسيين ومعرفة العوامل المؤثرة على مدركاتهم حتى تؤخذ في الحسبان عند إحداث التغيير في سلوكهم.

وكل إنسان يدرك العالم من حوله بطريقته الخاصة، فيضع له خارطة فى ذهنه ويرسم له حدوداً تختلف عن الحدود التى يرسمها غيره، هسى عالمسه الذى يدركه ويعيش فيه، وليس له عالم إلا هذه الخارطة .. قد تكون كبيرة أو صغيرة، وقد نكون مضيئة أو مظلمة، قد يجد الحصاة فى الطريق يحسبها جبلاً رأسياً يسد عليه منافذ الأفق، وقد يُعْترضه الجبل فيراه حصاة فى طريقه مؤمنـــاً بشموخ عزمه أن الجبل دون قدمه.

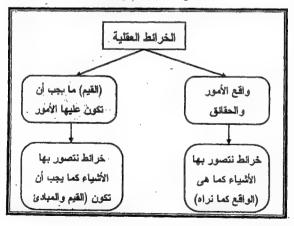
#### الفريطة الذهنية:

في عقل كل منا خرائط كثيرة جداً يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- خرائط نتصور بها الأشياء كما هي، (أي الواقع كما نراه).
- خرائط نتصور بها الأشياء كما يجب أن تكون، (أى القيم والمبادئ التي نعتقها).

ونحن نقوم بتفسير ما نراه في هذه الحياة تبعاً لثلك الخرائط الموجودة في عقولنا. والكثير منا يشك في وجود هذه الخرائط، ويفترض أن ما يراه هو الواقع فعلاً، وليس هو (تصوره الشخصي) لهذا الواقع، أو تفسيره له.

شكل رقم (٩/٢) الخرائط الذمنية



#### وتلخص مما سبق:

- نموذجك الادراكي بيلور افتراضاتك عن العالم من حولسك، ومسن هنده
   الافتر إضاف يدمو سلوكك وتتشكل الجاهاتك.
- والطباعاتك عن الغير تتبع من نموذجك الادراكي عنه، وقد تتعدل الكثير من
   مواقف الحياة نتيجة تغير المعوذج الادراكي، والعكس.

# ويمكن توضيح أهمية عملية الإثراك في الإدارة على النحو التألين:

- التعرف على أنماط العلوك المختلفة لدى الأفراد، ويعتبر الإدراك من أهسم العوامل الذي تشكل العلوك الإنسائي وأن سلوك الفسرد يمثسل انعكاسساً لادراكه.
- ٢- الثعرف على الحاجات والرغبات غير المشبعة والتركيز عليها من قبل
   الإدارة لإشباعها لما لها من تأثير لإدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات
   وبالتالي التأثير على سلوك الأفراد،
  - ٣- تحديد العوامل المؤثرة في مدركات الأفراد.
- ٤- إحداث تغيير في سلوك الأفراد عن طريق معرفة المجال الادراكسي لهسم ومدى تأثيره بالخبرة السابقة وحاجات ورغبات الأفراد والبيئة الاجتماعيسة المحيطة.

# الممتويات

أولاً : مفهوم الاتصال.

ثانيسا : أهداف الاتصالات التنظيمية

ثالثا : عملية الاتصال.

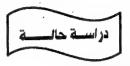
رابعا: الاتصال عبر القادات.

خامساً: طرق الاتصال.

سادساً: معوقات الاتصال.

سابعا: أنماط الاتصال.





#### تطبيقات معينة في الشركات:

يقوم الموظفين فى الشركات عادة بتقييم بعضهم السبعض، كما يقوم المديرين بتقييم أداء مرءوسيهم، وعندما يلتحق موظف جديد بإدارة من إدارات الشركة فان الموظفين الأخرين فى هذه الإدارة يقومون على الفور بتقييمه، ودعنا ننظر سريحاً إلى الأساليب المتبعة فى هذا التقييم.

# مقابلة التعيين:

تقيد هذه المقابلات فى اختبار أفضل المرشحين للنوظيف بالشركاد،، ولكن للأسف فان الكثير من مسئولى الشركات الذين يقومون بهذه المقابلات يكون حكمهم غير دقيق على المرشحين، كما أن الحكم الذي يصدره أحد مسسئولى الشركة على المرشح للتوظيف أثناء اللقاء قد يختلف عن الحكم الدي يصدره مسئول آخر للشركة معه فى لجنة الاختيار.

وعادة ما يصل مسئولى الشركة سريعاً فى أثناء اللقاء مع المرشحين لشغل الوظائف إلى انطباعات تتجمد بعد ذلك، وإذا كون مسئول الشركة فى بداية اللقاء نظرة سلبية عن المرشح فسوف يكون لها أثر أكبر منها فى حالة تكوينها بعد فترة من اللقاء إن فكرة مسئول الشركة عن المرشح تتكسون فى الأربعة أو الخمسة دقائق الأولى من اللقاء ولا تتغير كثيراً بعد ذلك، وعادة فعدم وجسود سمات سيئة للمرشح يكون له أثر أكبر من وجود سمات طيبة له.

وكما ذكرنا فإن رؤية مسئولى الشركة المشاركين فى لقاء المرشح للوظيفة تختلف وما يعتبره أحدهم حسنات قد يعتبره الأخر سيئات، وهناك عوامل عديدة تؤثر فى هذه الرؤية يجب اعتبارها.

#### التوقعات الواقعية:

هذاك أمر أخر يتعلق باختيار المرشحين للوظائف وهو التوقعات غير الواقعية، وكل متقدم للوظائف تتكون لديه أثناء مرحلة اختيار المرشحين توقعات عن الشركة وعن الوظائف تتكون لديه أثناء مرحلة اختيار المرشحين توقعات عن الشركة وعن الوظيفة الشاغرة، ويجوز أن نتضخم هذه التوقعات وتصبح غير واقعية ومثل هذه التوقعات غير الواقعية قد تؤدى لاحقاً إلى استقالة الموظف بعد تعيينه، إن معدل الاستقالة من الشركات التي تعطى انطباعات غير واقعية عن الوظيفة الشاغرة يزيد بنسبة الشاغرة يزيد بنسبة الوظيفة الشاغرة يزيد بنسبة الوظيفة والشركة.

### تقييم الأداء:

إن تقييم المدير لأداء الموظف يتأثر كثيراً بعملية الإدراك أى برؤيته له، ويتوقف بالطبع مستقبل الموظف بالشركة ومرتبه وعلاواته على هذا التقييم، وبالرغم من أن هذا التقييم له جانب كبير موضوعي أو بعض الوظائف يمكن تقييمها موضوعيا (مثلا في حالة مندوب المبيعات بدلالة حجم المبيعات المتحققة)، إلا أن بعض الوظائف لا يمكن تقييم شاغليها موضوعيا، وبجب تكوين حكم على أدائهم من خلال انطباعات تتكون لدى المديرين عن السمات "الطبية" أو "السيئة" لهم وهذا التعريف هو غالبا نسبي للمديرين.

## جمود الموظف:

لا يتوقف مستقبل الموظف بالشركة على الأداء وحده، بل علسى جهسوده أيضا، مثلما الحال بالنمية لتقييم الأستاذ لطلابه فهو يقوم بتقييمهم على أساس الجهود والتتيجة معا، ولكن التقييم على أساس الجهود هو تقييم غير موضوعي يتأثر بتحيزات إدراكية، ولكن مع ذلك فان تقييم جهود الموظف هي مسن بسين

الأمور الأساسية التى تؤثر على مستقبله بالشركة، وكما يقولون: "الكثير من الموظفين يتم طردهم من وظائفهم بمبب قلة النظام أو ضعف جهودهم لا من أجل ضعف مهاراتهم".

### إخلاص الموظف:

وهناك عامل آخر يدخل فى تقييم المحديرين لمحوظفيهم وهو مدى الخلاصهم للشركة، وخاصة فى المناصب الكبيرة فى المشركة، وإذا انتشرت شائعة عن أحد الموظفين بالشركة أنه يبحث عن وظيفة بشركة أخرى فهذا يعنى أن هذا الموظف غير مخلص وأن فرص الترقى بالشركة قد انتهت بالنسبة له وبالتالى فان إخلاص والترام الموظفين شيئاً ضرورياً، ولكن تقييم مدى إخلاص أو ولاء الموظفين هو أمر نصبى.

# عزيزى الطالب

في ضوء دراسة الحالة السابقة برجاء الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ضع تعريفاً نقيقاً لعملية الإدراك.

٢- قارن بين الإحساس والإدراك.

٣- ناقش العوامل المؤثرة على الإدراك.

٤ - ناقش معوقات الإدراك.

٥- ناقش أهمية دراسة الإدراك في فهم سلوك الأفراد وتوجيهه.

# الفصل الرابع الاتحاد

### الأهداف الإجرانية:

## يهدف هذا القصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- مفهوم الاتجاهات، والفرق بين الاتجاهات والمعتقدات، والفرق بين الاتجاهات والقيم، والفرق بين الاتجاهات والأراء.
  - المكونات الأساسية للاتجاهات.
  - العوامل التي تسهم في تكوين الاتجاهات.
    - تغيير الاتجاهات.

#### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد تعرف على:

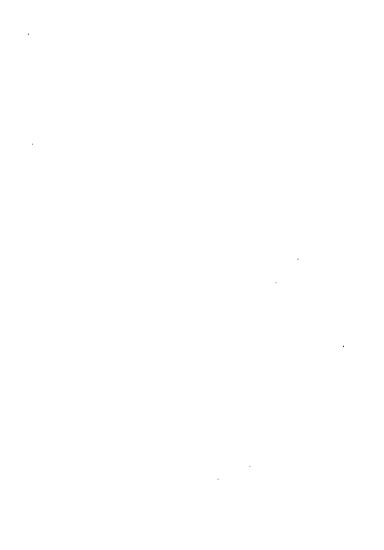
- مفهوم الاتجاهات.
- الفرق بين الاتجاهات وبعض المصطلحات الأخرى.
- المكونات الأساسية للاتجاهات، والعوامل التي تسهم في تكوين
   الاتجاهات على اعتبار أنها أحد المجالات الأساسية لفهم
   السلوك الإنساني، وكذلك كيف يمكن تغيير الاتجاهات.

المحتويسات

أولا : مفهوم الانتجاهات. ثانياً : الكونات الأساسية للانتجاهات.

الثساء تكوين الانتجاهات.

رابعساً: تغيير الانجاهات.



# الفعسل الرابسع الاتحاهسسات

تعتبر الاتجاهات من أهم مجالات فهم السلوك الإنساني فهي تــساعد فــي تنظيم سلوك الفرد وتحقيق الاستقرار النسبي في تــصرفاته والاتجاهــات هــي استجابة بكونها المثرد نحو شئ ما إما ايجابية أو سلبية أو حيادية.

وَنَمَثُلُ الاتجاهات أحد المفاهيم للتعرف على حقيقة ما يدور داخل الإنسان، فهى وسيلة لتفسير السلوك والتتبؤ به، كما أن لها دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الفرد وبذلك فهى تعتبر أحد الموضوعات الرئيسية فى علم النفس الاجتماعى.

# أُولاً: مُفْهُوم الانتجاءات

تعددت التعريفات الواردة بخصوص الاتجاهات، حيث اختلف علماء النفس حول مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات شئ غير ملموس و لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة ولكن يمكن استنتاجها، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة.

# ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا شاملاً في أنها:

"استعداد قطرى ذهنى ونفسى وعصبى للفرد - تنظمه خبراته الشحصية - لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد".

(ذكى محمود هاشم، الطبعة الثانية)

ويستخدم كثير من الناس اصطلاح "الاتجاه" تبادلياً مع اصطلاح "الآراء" الا أن هناك فروقاً بسيطة بينهما. فالرأى هو التعبير اللفظى للاتجاه وأكثر قابليسة للتغيير، والرأى يغلب عليه العقل والتفكير بينما الاتجاه يغلب عليه الانفعال.

كما أن هناك فرق بين الاتجاهات والمعتقدات، فالمعتقدات تعبر عن الإيمان بمجموعة من الأراء أو الأحداث دون اشتراط أن يكون الفرد الذي أمن بها قد التصل بها اتصالا بها اتصالا مباشراً. فإذا أرسلت أنت زميلك لشراء كتاب "العلوم الساركية" لك نظراً لانشغالك، ثم أتى إليك هذا الزميل ليخبرك أن مكان بيع الكتاب مغلق وكنت أنت واثقاً من كلامه، فإنك في هذه الحالة (تعتقد) أنه صادق في مقولنسه رغم عدم رؤيتك لمكان بيع الكتب إن كان مغلقاً حقاً أو مفتوحاً.

(حسين موسى راغب، أحمد عبد الله، السنة غير محددة)

ونفس الفكرة -فكرة الاعتقاد- تتكرر عندما نؤمن كبشر بديانــة ســماوية برغم كوننا لم نعاصر نزول هذه الديانة السماوية ولم نر رسولها بل تبعدنا عنها آلاف السنين.

كما أن هذاك فروق بين الاتجاهات والقيم، فالقيم هي مجموعة المعايير التي تؤمن بها الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ويجد نفسه ملزما بإنباعها، فالقيم داخلية للإنسان ونتو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل. فالقيم هي الرشد والدليل السلوك، والتي يتم في ضوئها تفسضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الأخرين .. وتختلف القيم من الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وثباتاً وأقل احتمالاً للتغيير . فالمجتمع العربي مثلا يعرف بخصائص الكرم والحفاظ على الجار ومناصرة المظلوم ومعاعدة اليتيم والمعمكين وابن المعبيل والتي جميعها قيم مستمدة من التعاليم الدينية.

والواقع إننا إذا أربنا إعطاء أمثلة لاتجاهات الفرد سنجد أنواعا كثيرة مسن الاتجاهات تختلف حسب الموضوع أو الشي الموجه الاتجاه نحوه، ومن أمثلة (الدن

- اتجاه الطالب نحو كلية التجارة.
- اتجاه الطالب نحو مادة العلوم السلوكية.
- اتجاه الفرد نحو الجماعة السياسية التي ينتمي إليها.
  - اتجاه المرؤوسين نحو القادة الإداريين.
    - اتجاه الفرد نحو نادى رياضي معين.
- اتجاه المستهلكين نحو خدمة أو سلعة معينة .... الخ.

## يتضح لنا مما سبق الجوانب الأساسية للاتجاهات:

- ١- أن الاتجاه يتشكل نتيجة لظروف وأفكار و آراء وخبرات معينة نتعلق بالفرد.
  - ٧- أن الاتجاه قد يكون موجهاً نحو فرد أو جماعة أو شئ مادى أو معنوى.
    - ٣– أن الاتجاء يتراوح بين الايجابية والسلبية ويختلف في درجته.
- ٤- أن الاتجاه متعلم مكتسب ويتكون نتيجة لمجموعـة مـن العوامـل (ثقافـة المجتمع ــ المثل الأعلى التعليم ــ الخبرة) ومـا دام الاتجـاه مكتــسباً ومتعلماً فإن من الممكن تعديله وتغييره.

# ثانياً: المكونات الأساسية للاتجاهات

للاتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هما:

- 1- الجانب المعرفي Cognitive component
- Affective component الجانب العاطفي
- ٣- الجانب السلوكي Conative component

# \- الجانب المعرفي Cognitive component

وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الغرد تجاه الشئ أو الحدث. وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعرفة، والمشاهدات والتفسير المنطقى للعلاقات بينها.

## Y- الجانب العاطني Affective component

وتعنى مشاعر الغرد تجاه الشئ، وتكون هذه المشاعر من خسلال خبراتسه وتجاربه وثقافته والمتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدى الفرد مشاعر ايجابيسة لتدعيم الموضوع وتأييده وبالتالى تكون اتجاهاته ايجابية وقد يتكون لدى الفسرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية.

### ٣- الجانب السلوكي Conative component

الذي يظهره الغرد تجاه الشئ. ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التبؤ به. فإذا كان موقفك إيجابياً تجاه مادة العلوم السلوكية مثلاً فإنك تسلك سلوكا إيجابياً تجاه محاضر المادة بالحضور الدائم والمراجعة المستمرة والاهتمام بحل التطبيقات. الخ. إلى أنه سابق لأوانه لأن نحكم بأن الموقف أو الاتجاه يسبب السلوك حيث أن هذا الافتراض لم يثبت قطعاً، بل أن هناك مؤشرات تدل على أن السلوك قد يكون سببا للموقف أو الاتجاه.

ولذلك فإن الاتجاهات أو المواقف عادة ما يتم التعامل معها على أنها وحدة أو صفقه مكونة من المشاعر والأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها المعض. مثلاً إن محبتك لشئ ما واعتقادك بأنه مغيد وقيامك بالترويج له أمور مترابطة وتتمشى مع يعضه البعض كما وأن عدم محبتك للشئ واعتقادك بأنه ضار وغير مغيد ثم قيامك بالعمل ضده هى أيضاً أمور مترابطة وتتمشى مع

بعصها . إلا أننا في كثير من الأحيان عند مقارنة مشاعر الأقراد واعتقاداتهم ومقاصدهم المعلنة من ناحية بأفعالهم من ناحية أخرى نجد تباينا مذهلاً، مما يدل على أن الأتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحياناً كثيرة.

ولابد لنا من بيان العلاقة المهمة بين الاتجاه والأداء في العمل فهناك أمرين هامين:

١- أن الأداء نتيجة عدد من العوامل كالقدرة، والمعرفة، ومتغيرات الحالة، والعادات الاجتماعية ومحدداتها، والثواب والعقاب إضافة إلى الاتجاهات ومن الصعب جداً قياس الدور الذي يلعبه أي من العوامل السابقة بدقة في حالة معينة من حالات العمل. ولذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملاً واحداً فقط من بين مجموعة العوامل التي تكون النميج الاجتماعي الذي يتم فيه ذلك الساب ك.

٢- أن محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وأدائه لعمله يجب بالضرورة أن يربط
بين اتجاه محدد وسلوك محدد، فالاتجاهات العامة لا تكفى من أجل التنبؤ
بالسلوك في حالة محدد.
 (كلمل محمد المغربي، ١٩٩٣)

## ثالثاً: تكوين الاتجاهات

يتكون اتجاهات الفرد في مجموعة من العوامل منها:

١- المجتمع والثقافة التي تسوده.

٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد.

٣- التعليسيم،

٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التي مر بها في
 حياته خلال مواقف معينة.

٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة.

٦- تفاعل الفرد مع الجماعات التي ينتمي إليها.

#### ١- ثقافة للجتمع:

المجتمع والثقافة التى تسوده تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات الفرد. فالمجتمعات الاشتراكية تختلف عن المجتمعات الرأسمالية، كما تختلف المجتمعات العربية أو الأمريكية، حيث نتوقع أن يتبنى بعض الأقراد أتجاهات تضاد أو تعارض الاتجاهات السائدة فى المجتمع، ولكن نجد فى الغالب أن يتبنى الأفراد نفس الاتجاهات السائدة فى المجتمع التى ينتمون إليها، نظراً لما للمجتمع من وسائل توقيع الضغط على أفرادها حتى يخضعوا لمعاييرها وقيمها ويتبنوا نفس الاتجاهات السائدة فيها.

## ٢- المثل الاعلى وظروف البيئة الحالية للفرد:

غالباً ما يتخذ الفرد لنفسه مثلاً أعلى يحاكيه فى تصرفاته وأقواله، ويكون هذا المثل الأعلى إما الوالدين أو أحد الأقارب أو المعلم أو أستاذ الجامعة، أو رياضى، أو فنان .... الخ

فالطفل يتأثر بشخصية والدية ويكون اتجاهاته من خلال قيم واتجاهات الوالدين كما أن المعلم من الشخصيات الهامة التى عادة ما تؤثر على الأطفال في فترة الدراسة الأولى وخاصة إذا كانت هذه الشخصية محببة إلى نفوسهم، حيث يتأثرون بالكثير من القيم والاتجاهات وأساليب السلوك.

وقد يكون الطفل كارهاً لأبية أو لمدرمه القاسى، ولا يحب تصرفاته. في هذه الحالة يتبنى الطفل اتجاهات مضادة لاتجاهات الأب أم المعلم.

كما تلعب ظروف البيئة الحالية للفرد دوراً في تكوين اتجاهات الفرد، ويقصد بالبيئة الحالية لفرد هي مقدر المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في تكوين اتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به سواء الأسرة، الأصدقاء، الزملاء في بيئة المدرسة، بيئة الجامعة، بيئة العمل أو من بيئة الجماعات التي ينتمي المبها مثل جماعة دينية معينة أو سياسية أو ثقافية.... الخ.

#### 

المواد الدراسية التى يدرسها الغود خلال مراحل دراسته المختلفة تهدف إلى تكوين اتجاهات تحرين اتجاهات معينة لدى الفرد، فمثلاً دراسة العلوم تهدف إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير السليم المنطقى غير المتحيز في كل ما يقابلهم من حياتهم من قضايا ومشكلات، ودراسة الرياضيات تهدف إلى تدريب الفرد على التفكير الدقيق والمنظم، ودراسة المواد الإدارية والمحاسبية (العلوم التجارية) تهدف إلى تزويد الطلاب ببعض الاتجاهات الموجبة كالدقة والنظام والأمانة.

كما أن كثير من البرامج التعريبية تهدف إلى تكوين لتجاهات موجبة أو تحديل اتجاهات قائمة غير مرغوب فيها.

ولن تحقق المادة الدراسية أو التدريبية أهدافها إن لم نترك أثرها على طلابها أو متدريبها في شكل تغيير لاتجاهاتهم أو إكمابهم لتجاهات جديدة.

#### · ٤ - المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد:

الخبرة هى مجموعة المعلومات التي يتحصل عليها الفرد من واقع معارسته للحياة اليومية أو الوظيفية. وتختلف اتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التي مر بها المفرد في حياته.

والمعلومات والخبرات تعمل على تكوين اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات عائمة، فقد يكون لدى الفرد اتجاه سالب أو موجب بالنسبة لفرد آخر أو شئ معين، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق عن هذا الفرد أو هذا الشئ فإن ذلك قد يؤدى إلى تغيير أو تعديل اتجاهاته.

كما أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم.

#### ٥- (ثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة :

إن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من السهولة أو الصعوبة فى مجاولاته لإشباع حاجاته، فيعض الحاجات يتم إشباعها بسهولة، والبعض الآخر قد لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية فى صالح الأشياء التى تساعده على إشباع حاجاته وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه.

# ٣- تفاعل الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها:

إن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى اليها؛ فدرجة تأثيرها على الفرد كعضو فى هذه الجماعة لاشك تساعد فى تحديد وتكوين اتجاهاته وأن يسلك سلوكا معيناً بطريقة معينة متاأثراً باتجاهات ومعتقدات هذه الجماعة، كما أن درجة التأثير نسبيه أى تختلف من فرد إلى آخر وهذا يتوقف على دوره داخل الجماعة.

كما أن رغبة الفرد فى الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعصويته فيها تجعله يقبل على إتباع تعاليمها والعرف الساند بها واتخاذ أفكارها وقيمها أساساً لاتجاهاته.

# رابعاً: تغيير الاتجاءات :

ان اتجاهات الأفراد في حركة مستمرة وتتغير بتغير الظروف، كما أن التجاهات الفرد التي تتغير نحو موقف أو موضوع معين من فترة لأخرى، فقد نكون ايجابية وبعد فقرة من الزمن تتحول الاتجاهات إلى سلبية.

ويكون التغير في الاتجاهات نئيجة حصول الفرد على معلومات جديدة تؤدى إلى تغيير في اتجاهات الفرد، أو ظهور حاجات جديدة قد تؤدى إلى تغيير أو تعديل في اتجاهات الفرد من الايجابية أو السلبية أو العكس. كما أن المستوى الثقافي والدراسي أو التعليمي للفرد له تأثير كبير في تغيير اتجاهاته نحو المواقف أو موضوعات معينة، كما يمكن تغيير الاتجاهات أيضا عند تعرض الفرد لضغوط خارجية تجبره على تغيير اتجاهاته نحو موضوع معين أو موقف معين.

## . صور تغيير الاتجاهات .

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسين (د.على السلمي، ١٩٨٠):

الا ول: تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس. أى أن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أى فى محتوى الاتجاه أو اتجاه الاتجاه.

مثال ذلك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاء العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فنات الأجر العادية إلى قبول هذه السياسة.

الثانية: تغيير في مدة حدة الاتجاه بمعنى تأكيد ليجابيته أو سلبيته تجاه موضوع معين. فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد من آثام الاستعمار ونتائجه الصارة بالشعوب فإنه يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتألى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى وينفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قد له لموضوع معين.

# العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات :

هذاك عدة عوامل مختلفة تؤثر كلها أو بعضها في تغيير الاتجاهات للفرد (حسين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله، المنلة غير محددة):

- ١-قوة الاتجاه، فكلم زادت حدة الاتجاه سلباً أو إيجابياً كما قل احتمال تغيره والعكس صحيح.
- ٢-مدى بساطة أو تغيير الاتجاه، فكلما اتسم الاتجاه الأصلى بالبساطة والمعلومات السطحية، كلما كان من المسهل تغيره، بينما إذا كان الاتجاه مكوناً-من عدة عوامل مستقرة كالظروف الاجتماعية والصفات الورائية والمظروف المائلية المستقرة مثلاً، فإن هذا الاتجاه يصف تغييره.
- ٣-مدى نجاح الاتجاء الحالى في تحقيق وظائف (المعرفة المنفعة تحقيق الذات الدفاع عن الذات)
- ٤-مدى توافق الاتجاه الجديد مع باقى الاتجاهات الأخرى لدى الفرد فكلما زاد التوافق بين الاتجاهات التى تشكل شخصية الفرد كلما صعب تغيير إحدى الاتجاهات التى تكون منظومة متسقة.
- ٥-شخصية الفرد حيث لكل فرد قدرة على تقبل تغيير الاتجاه تختلف من فرد
   لأخر.
- ٣-مستوى ذكاء الفرد وقدرته على فهم متى يجب عليه تغيير اتجاهه لتغير الظروف المحيطة به.
- ٧-مدى تأثر الفرد بوجهات نظر الآخرين، وذلك أن الفرد المرتبط في تلبية احتياجاته وإشباعاته المختلفة بالآخرين يكون أكثر استعداداً في الغالب لتغيير التجاهه حسب الوجهة التي يؤثرون عليه للاتجاه نحوها. ويضاعف تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين كون هؤلاء يمثلون مكانه خاصة لدى الفرد، كاحد الوالدين أو رئيمه في العمل.
- ٨-مدى حساسية الفرد لموضوع الاتجاه إن الأفراد غالباً ما يعرضون الكثير من المعلومات عن الموضوعات ذات الحساسية أو الأهمية بالنسبة لهم ومن ثم يكونون أقل عرضه لتغيير الاتجاه نحو تلك الموضوعات.



۱- تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكي، بمعنى أنها تسهم في تشكيل السلوك الإنساني. ولكن البعض برى أنه من الممكن تغيير السلوك الإنساني دون حاجة إلى ضرورة تغيير التجاهات الفرد أولاً؟ ما رأيك؟ وضع مع الأمثلة.

- ٧- للاتجاهات ثلاث جوانب أساسية:
  - جانب معرفي
  - جانب عاطفی
  - جانب سلوكي
- \* ناقش هذه المواقف في ضوء هذه العناصر:
- المواطن الذي يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة، ثم لا يذهب
   للإدلاء بصوته في الانتخابات للمجالس التشريعية.
- المواطن الذي يعترف بأخطاء التنخين واقتناعه بضرورة الإقلاع عنه،
   ومع ذلك هو مستمر في التدخين.



## الفصل الخامس

# الدافعية

## الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- مفهوم الدافعية.
- النظريات المختلفة للدافعية.

## المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملماً بالنقاط التالية:

- مفهوم الدافعية ومكوناتها.
- نظریات الدافعیة ومزایا و عیوب کل منها.



#### مقدمة:

أن السلوك الإنساني هو سلوك يهدف إلى تحقيق نتائج معينة ، كما تحركه مجموعة دوافع متنوعة ومتغيرة . وهذه الدوافع عبارة عن القوة التي تحرك السلوك الإنساني ليقوم بعمل معين وذلك لوجود حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها والإقلال من التوتر الذي حدث له بنقص هذه الحاجة أو فقدانها .

ولا يحدث السلوك إلا نتيجة وجود دافع يحركه. ويستمر سلوك الأفراد في حالة توتر مستمرة إلى أن يتحقق الغرض أو تشبع الحاجة. ويمكن القول أن درجة التوتر التي تحيط بالفرد تختلف حسب أهمية الدافع ودرجة الحاجة إليه ، حيث كلما زادت الدرجة والأهمية كلما زادت كمية التوتر ودرجة شدتها.

وبناء على ما سبق ، يمكن القول بأن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالسلوك موداها أن الدافعية ثودي إلى إثارة وتحريك السلوك ، وتنظيم وتوجيه السلوك ، وتثبيت وتحوير السلوك .

والدوافع في العمل الوظيفي هي عملية مرحلية ، جيث تمر بعدة خطوات قبل أن يتم الإشباع . حيث تبدأ بظهور الحاجات والرغبات وما تسببه من عدم توازن نتيجة عدم إشباعها ، ثم مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ، ثم مرحلة الأداء المستخدم لإشباعها ، ثم مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين الحاجات ، ثم مرحلة الجزاء ، وأخيرا مرحلة الربط بين المسلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية . فإذا تم إشباع الحاجة تكون النتيجة عودة التوازن والشعور بالرضا ، لما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن هذه الدورة تعيد نفسها ولكن ربما يتم تغيير المسلوك الحصول على مستوى أعلى من الإشباع .

## أولا : مفهوم الدافعية :

يعرف (P. 5, 1983) Deber & David (1983, P. 5) الدوافع على أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه تصرفات الفرد وسلوكه أثثاء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به . وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته التي يسعى دانما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد توازنه الداخلي .

يشير (Baron & Greenberg (1990, P. 80 إلى أن الدافعية هي مجوعة من العمليات التي تستثير وتوجه السلوك الإنساني للحصول على هدف معين .

يعرف جمجوم (١٩٩٠، ص ٤٤) الدوافع على أنها قوة فطرية تدفع الكائن الحي للسلوك .

يرى الأزهري (١٩٩٣) ، ص ٢٥٦) أن الدوافع تمثل حاجات الفرد ورعباته غير المشبعة ، وتكون نوعا من القوى الدافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه وتوجيه سلوكه في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات . وللأفراد رغبات وحاجات مادية أو اجتماعية أو شخصية أو نفسية أو عاطفية يريدون إشباعها لتحقيق أهدافهم كلياً أو جزنياً وبذلك توجد الدوافع الإيجابية وستمر .

ويؤكد متولي وآخرون (١٩٩٦ ، ص ٢٣٣) أن قوة الدافعية هي التي تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل ، حيث لا يمكن للمهارات والقدرات والخبرات والتدريب وظروف العمل فقط أن تؤتي ثمارها مع عدم تواجد دافع قوي للعمل .

هذا ويؤكد متولي وأخرون (١٩٩٦ ، ص ٣٣٨) على أن مكونات الدافعية هي تنشيط الملوك ، وتوجيهه ، ثم تعديله أو تثبيته . وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

## شكل رقم (١) مكونات الدافعية



المصدر: من دراسة متولي وأخرون (١٩٩٦ ، ص ٣٣٨).

#### ثانيا : نظريات الدافعية :

إن نظريات الدافعية لم تظهر إلا حديثًا ، وذلك بسبب مفهوم الرجل الاقتصادي الذي يسعى دائماً لتعظيم الأشياء الصادية في حياته ، والذي وضعته النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور حيث ارتكزت فلسفته على ما يلى:

التخصص الدقيق وتقسيم العمل.

٢- دراسة الحركة والزمن.

 ٣- وضع نظام للأجور التشجيعية لحفز الأفراد على زيادة الإنتاجية وإشباع رغباتهم المادية ، وهو حاصل ضرب كمية الإنتاج x أجر القطعة . وقد وجهت التايلور الانتقادات التالية:

 ان أسلوبه انطوى على الخداع ، حيث ارتفعت إنتاجية العامل إلى ثلاثة أضعاف ، في حين زاد أجره ٧٠% فقط عما كان عليه .

٢- لم يكفل حدا أدنى للأجر يشعر العامل بالعدالة .

٣- معاملته للعاملين كألات.

ثم أجريت تجارب الهوثورن على يد التون مايو وزملانه عام ١٩٣٧ ولمدة عدة أعوام حول أثر بيئة العمل المانية كالأجور والإضاءة وفترات الراحة على الإنتاجية . فتم التوصل إلى أن هذه العوامل ليست محركا أساسيا للإنتاجية ، وإنما الرغبة في تكوين الجماعات غير الرسمية والانتماء لها والالتزام بمعاييرها هي المحرك الأساسي للإنتاجية . ومن هنا ظهرت فكرة الرجل الاقتصادي . واعتبرت فكرة الرجل الاقتصادي . واعتبرت فكرة الرجل الاجتماعي هي نقطة التفكير للتوصل لنظريات الدافعية .

يشير (Simons (1995) إلى أن نظريات الدافعية انتهجت إطارين واضحين هما:

الإطار الأول: توصيف الأفراد الراضين عن أعمالهم والأفراد المستاءين منه وفقًا لعدة خصائص كالسن ، والنوع ، والذكاء ، والوظيفة ، والدخل ، والأعمال المعابقة .

الإطار الثاني : دراسة العوامل المرتبطة بالعمل والتي تؤثر في شعور الفرد بالرضا / الاستياء ، حيث تترتب الأهمية النسبية لهذه العوامل من حيث قدرتها على تحقيق الرضا / الاستياء من الأعلى إلى الأقل اهمية كما يلي :

١- الاستقرار والأمن.

٢- الإدارة.

٣- فرص الترقى.

٤- الأجور .

٥- محتوى الوظيفة (النواحي الداخلية للوظيفة).

٦- الإشراف.

٧- النواحي الاجتماعية.

٨- الاتصالات

٩ - ظروف العمل المادية .

١٠ - المزايا الإضافية.

وسنتناول فيما يلى بالشرح النظريات المختلفة للدافعية:

١- نظرية تدرج الحاجات (1943) Maslow :

#### The Need Hierarchy Theory of Motivation

[ راجع : بدر ، ١٩٩٠ ، ص. ٥٣ ؛ العنيلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٥٠ [ ٢٥١ ؛ سليمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢٠١ ؛ ٢١٢ ؛ Maslow ، 1943

#### \* المعالم الأساسية للنظرية:

المناسبة مرتبطة ببعضها ويمكن تنقسم حاجات أساسية مرتبطة ببعضها ويمكن تمثيلها في صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الأقوى وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة. وهو ما يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٢) مدرج Maslow للحاجات الإنسانية



وفيما يلني شرح للحاجات الخمسة الأساسية :

أ- الحاجات الفسيولوجية : وتعني الحاجات اللازمة لبقاء الفرد والحفاظ على نوعه كالطعام والشراب والمسكن والملس .

ب. حاجات الأمن والاستقرار : وتعني الحماية من خطر الأخرين والأصرار التي تهدد الأمن النفسي والمادي والكوارث والحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكاف والحماية الحالية والمستقبلية.

جـ الحاجات الاجتماعية: وتعني الحاجات التي تعكس الحب والتعاطف والانتماء وهي حاجة الفرد أن يكون اجتماعياً.

د- حاجة التقدير واحترام الذات: وتعني حاجة الفرد لاحترام الأخرين له واعترافهم بمجهوداته ومركزه الاجتماعي . وتلعب هنا الترقيات وخطابات الشكر دورافي إشباع هذه الحاجة .

هـ حاجة تحقيق الذات : وتعني حاجة الفرد لأن يكون كما يود أن يكون ، ويحقق الفرد ذلك من خلال استخدام قدراته ومهاراته .

عندما يتم إشباع حاجة ما إشباعا كليا أو ما يقرب من الإشباع الكلي فإنها
 تتلاشى ويحل محلها الحاجة التي تليها في القوة . فالفرض الأساسي أن
 الحاجة المشبعة ليست دافعا .

 "- أن أي محاولة للحد من أو تهديد إشباع الحاجات الإنسانية يؤدي للعديد من الأمراض النفسية .

### \* بعض خصائص الحاجات الأساسية:

١- الاستثناءات التي وضعها Maslow على إشباع الحاجات:

أ- يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم لدرجة عدم الاهتمام بالحاجات الأقل أهمية ، كالعاطل الذي لا يهتم إلا بتوفير رغيف العيش فقط

ب. إذا ما حرم الفرد عاطفة الحب في الأشهر الأولى من طفولته ، فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب .

- جـ قد تكون حاجة احترام الذات أكبر أهمية من الحاجة إلى الحب عند بعض الأفراد.
- د. إذا ما تعود الفرد إشباع حاجة ما لفترة طويلة فإنه قد يفقد الشعور
   بأهميتها
- هـ إذا تمسك الفرد بقيم ومعتقدات معينة تمسكا قويا ، فإنه قد يصبح على استعداد للتخلي عن كل شيء من أجلها .

## ٢ درجات الإشباع النسبية:

فغالباً ما يكتفي الفرد بالنصب التالية من الإشباع: الحاجات الفسيولوجية ٥٨% ، حاجات الاستقرار ٧٠% ، حاجات احترام الذات ٥٠% ، حاجات تحقيق الذات ١٠٠% ،

### ٣- درجة عمومية الحاجات:

يرى Maslow أن تقسيمه للحاجات الإنسانية هو تقسيم مشترك بين النشر بصفة عامة ، بحيث تقترب نظريته من العالمية .

## ٤ ـ تعدد الدوافع وعلاقتها بالسلوك :

إن سلوك الإنسان في أي موقف ق يرجع لدافع واحد أو مجموعة من الدو افع .

٥- الأهداف كمحور أساسي:

إن السلوك الإنساني هو دائماً سلوك هادف.

## ٦- الإنسان كمحور أساسى:

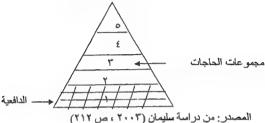
ركزت هذه النظرية مباشرة على الإنمان بعكس بعض النظريات السيكولوجية الأخرى كنظريات التعلم والتي ركزت أولاً على الحيوان.

## \* بعض الانتقادات الموجهة للنظرية:

 ١- لم تخرج هذه النظرية عن كونها تقميم منمق ومنطقي للحاجات الأساسية للإنسان ، إلا أنها لم تعط إجابة شافية لجوهر عملية الدافعية ، حيث لم توضح كيفية إشباع الحاجة ذاتها .

- ل يعني التدرج الهرمي أن الأفراد بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها
   يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة
   و هو بالطبع خاطئ
  - وحتى بالنسبة للاستثناءات التي عرضها Maslow ، نالحظ الأتي :
- ا- إن كلمة استثناء تعني أن المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية ثابت في معظم الأحوال .
- ب- إن الاستثناءات جاءت في ظروف غير عادية يصعب قبولها كحرمان الطفل من الحب .
- جـ إن الاستثناءات تعلقت بأناس مرضى نفسيين ، لذا لا تنطبق على المجتمع ككل .
- ٣- أن الفرص الأساسي للنظرية وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعا أمر يستحق وقفة . حيث أنه إذا كان الفرض صحيحاً فإن ذلك يعني أن عملية الدافعية تسير بحركة أفقية تشبه درجات السلم ، وهذا شيء يخالف الواقع ، حيث أن الفرد غالبا ما تحفزه مجموعات كثيرة من الحاجات إن لم تكن جميعها في وقت واحد . فمثلاً ما الذي يحرك سلوك الإنسان أليس هو الحصول على لقمة العيش والاستقرار في العلاقات الاجتماعية مع الغير واحترام الذات وتحقيقها. إذا يمكن القول أن الدافعية لا تسير في خط أفقي ولكن في خط ماثل ، حيث يتوقف اتجاه الخط على إدراك الفرد للاهمية ولكن في خط ماثل ، حيث يتوقف اتجاه الخط على إدراك الفرد للاهمية النميية لجميع حاجاته الأساسية . وهو ما سنوضحه في الشكلين التاليين :

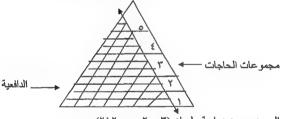
## شکل رقم (۳) الدافعية وفقا لنظرية Maslow



شكل رقم (٤)

التصور الصحيح للدافعية في إطار نظرية Maslow

حيث تزداد أهمية حاجات القاعدة



المصدر: من دراسة سليمان (٢٠٠٣ ، ص ٢١٢)

٤. نظرا لصعوبة بل الستحالة قياس درجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد ، فإن وضع هذه النظرية موضع التطبيق العلمي أمر غير ممكن.

## - النظرية المزدوجة للدافعية (1959) Herzberg et al. (1959)

# Motivation Hygines Theory (Two Factor Theory)

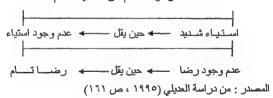
ر راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٦٢-١٥٩ ؛ سليمان ، ٢٠٠٣ ، ص ص : ٢٤٨-٢٣٦ ؛ Herzberg et al., 1959 ؛ ٢٤٨-٢٣٦

اتضح إلى Herzberg et al. التصح إلى المحافة المتحدم التصح إلى الحاجات المحابة كحيوان التي تمنع الألم، وحاجاته كإنسان التي تنمو نفسياً. وقد استخدم المحتوون التي تنمو نفسياً. وقد استخدم Herzberg et al. السلوب القصة في صياغة نظريته ، ومضمون هذا الأسلوب هو أن يقوم البلحث بسؤال الفرد موضع الدراسة أن يحكي له قصتين ، الأولي تتعلق بموقف مرتبط بعمله في الماضي أو الحاضر يكون الفرد قد شعر فيه به بن الماضي أو الحاضر يكون قد شعر فيه باستياء شديد ، ثم يقوم الباحث عند نهاية كل قصة بسؤال الفرد أن يذكر له الأسباب التي ادت إلى تولد الشعور بالرضا التام ، وتلك التي أدت لتولد الشعور بالاستياء الشديد .

## \* الفلسفة التي تقوم عليها النظرية المزدوجة للدافعية :

١- أن الرضا العام والاستياء العام يعدان منفصلين ، وهذا يعني أن نقيض أو عكس الرضا العام هو عدم وجود رضا وليس استياء ، وأن نقيض أو عكس الاستياء ألعام هو عدم وجود استياء وليس رضا . وبالتالي وجود الاستياء لا يعني عدم وجود رضا . وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

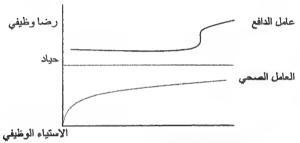
## شكل رقم (٥) انقصال الرضا العام عن الاستياء العام



- ل. العوامل التي تعبيب الشعور بالرضا العام عن العمل لا تسبب الشعور
   بالاستياء الشديد منه ، وأن العوامل التي تعبيب الشعور بالاستياء الشديد من
   العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه .
- ٣- العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل هي العوامل الدافعة ،
   وهي:
  - أ- الإنجازات.
  - ب- الاعتراف من الزملاء والإدارة.
    - حد العمل نفسه .
    - د- التقدم والترقى.
      - هـ المستوليات.
        - و\_ الثمو .
- أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد فهي العوامل الصحية ، وهي:
  - أ- سياسة الإدارة والإجراءات.
    - ب- الإشراف.
  - جـ العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء ومع المرءوسين.
    - د- الحياة الشخصية.
    - هـ المالة الاجتماعية.
      - و- الضمانات.

عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر . أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة ، فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل إلى حالة الرضا التام .
 وهذا ما يوضحه الشكل التالى :

شكل رقم (١) أثر عامل الدافع والعامل الصحي في الرضا الوظيفي



المصدر: من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٦١)

ويوضح شكل (٧) مقارنة بين نظريتي Maslow & Herzberg:

شكل رقم (٧) مقارنة بين نظريتي Maslow & Herzberg في دوافع العاملين

	نظرية المزدوجة للدافعية	نظرية تدرج الحاجات		
	النمو النفسي والشخصى		حاجات تحقيق الذات	
	التقدم في العمل		(النمو النفسي ، الإنجاز)	
عوامل	الإنجازات	عوامل	(0)	
الدافعية	المستولية	الرضا	حاجات التقدير واحترام الذات	
	اعتراف الغير بالإنجاز		(الشعور بالقيمة الذاتية)	
	العمل ذاته		(£)	
	حالة الاجتماعية	5	الحاجات الاجتماعية	
عوامل	العلاقات مع الرؤساء		(الصداقة ، الانتماء ،)	
الصحة	العلاقات مع الزملاء		(٣)	
	الإشراف	عوامل	حاجات الأمن والاستقرار	
البينة	ضماقات العمل	عدم	(أمن الجماعة)	
	سياسة الإدارة	الرضا	(٢)	
	الرواتب وملحقاتها		الحاجات الفسيولوجية	
	ظروف العمل وبيئته		(اکل ، ماء ، هواء ،)	
			(¹)	

المصدر: من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٩٢١)

## \* بعض الانتقادات الموجهة للنظرية:

١- هناك مظاهر التحيز في مقياس Herzberg، وذلك على النحو التالي :

اليس من الضروري أن نتصور أن اتجاهات الفرد تجاه عمله سوف تكون
 إما إيجابية تماما (رضا تام) أو سلبية تماما (استياء شديد) ، بل أنه من
 المنطقى القول أن الاتجاهات تتراوح بين الإيجابية والسلبية .

ب. أنه يثير الرغبة في الدفاع عن النفس ، فكيف نتوقع أن تكون استجابة الفرد عند سؤاله عن أسباب نجاحه (رضاه التام) ، وحين سؤاله عن الأسباب التي أدت إلى فضله (الاستياء الشديد) ؟ فمن الطبيعي أن يرجع القرد أسباب نجاحه إلى نفسه . فإذا نظرنا إلى طبيعة العوامل الدافعة نجد أن جميعها يرتبط بالإنسان من الداخل ، أما العوامل الصحية فإنها ترتبط بأشياء كثيرة لا دخل للإنسان فيها .

 لم يستخدم Herzberg أي مقياس التفرقة بين الشعور بالرضا التام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلياً على التقدير الشخصي الفرد موضع البحث.

٣- يمكن مخالفة ما قاله Herzberg من أن هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية أخرى.
حيث أن الدافعية ما هي إلا أحد العوامل المحددة للأداء .

 ٤- لم تتأكد النتائج التي حصل عليها Herzberg في جميع الدراسات الميدانية التي حاولت التحقق من صحة نظريته .

# Mc Gregor (1960) Y ، ونظرية X ، ونظرية X and Y Theory

#### [ راجع: سلیمان ، ۲۰۰۳ ، ص ص: ۲۲۱-۲۱۳ ؛ [ McGregor , 1960

\* نظرية X (النظرة التقليدية للإدارة):

يمكن تلخيص مبادئها فيما يلي:

- ١- تنحصر مسئولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال ،
   وموارد ، وآلات ، ويشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .
- ٢- إن الفرد العادي بطبيعته كسول ، ولا يحب العمل ، ويكره المسئولية ،
   ومنغلق داخليا ، وغير قابل للتغيير ، وغيى .
- إن إدارة البشر تتطلب توجيههم ، والرقابة على أفعالهم ، ومكافأة أو معاقبة سلوكهم ، وتغيير سلوكهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة

وبناء على ما سبق فإن نظرية X:

١ .. هي تعبير عن مفهوم الإدارة باللوائح .

٢ ـ تعامل البشر كأطفال .

٣- تعتمد كلية على الرقابة الخارجية لسلوك الفرد.

\* نظرية Y (النظرة الحديثة للإدارة):

يمكن تلخيص مبائنها فيما يلي:

- ١- تنحصر مسئولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال ،
   وموارد ، وآلات ، ويشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .
- ليس من طبيعة البشر التراخي ، كما أن الدافعية وإمكانية التقدم ، والرغبة في تحمل المسئولية ، والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزء لا يتجزأ من طبيعة البشر .
- ٦- إن إدارة البشر تتطلب ضرورة خلق ظروف وطرق العمل الملاءمة التي
   تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

والتطبيق السليم لنظرية Y يتطلب الأتي :

- ١ اللامركزية والتوكيل.
- ٢ ـ المشاركة في الإدارة .
  - ٣- إثراء العمل.
  - ٤ التقييم الذاتي للأداء .
- وبناء على ما سبق فإن نظرية Y:
- ١- هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف.
  - ٢ ـ تعامل البشر كبالغين .
- ٣- تعتمد كلية على الرقابة والتوجيه الذاتي.
  - \* بعض الانتقادات الموجهة للنظرية :
- 1- أن فروض نظرية X على النقيض تماماً من فروض نظرية Y ، وفي الحياة يستحيل القول أن شيء ما أبيض أو أمسود ، فلابد من تواجد منطقة ومعط.
- ٢- أن القبادة الفعالة لا ترتبط بفروض نظرية محددة ، وإنما بقدرة القائد على
   التوافق مع الموقف .
- ٣- أن فكرة مشاركة العاملين في الإدارة التخطيط وتقييم الأداء لم يثبت نجاحها في حالات كثيرة.

## ؛ ـ نظرية العدالة (1963) Adams :

#### The Equity Theory of Motivation

[ راجع : العبلي ، ١٩٩٥، ص ص: ١٦٤ـ ١٦٥ ؛ Adams , 1963

وتضيف هذه النظرية بعدا جديداً في نظام الدوافع وهو الشعور بالعدالة اعتماداً على مسلمة أساسية ويسيطة وهي رغبة الفرد في الحصول على المعاملة العادلة.

وتعد العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه النظرية ، حيث برى Adams أن المحدد الرئيسي لجهود العمل والرضا عن العمل هو درجة العدالة أو عدم العدالة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ولن نسهب في شرح نظرية العدالة بالتقصيل ، حيث سيتم شرحها تفصيليا في فصل خاص .

## ه ـ نظرية التوقع (1964) Vroom :

#### **Expectancy Theory**

[ راجع : العنيلي ، ١٩٩٥ ، ص ص: ١٦٧-١٦٧ ؛ ماهر ، ٢٠٠٠ . ص ص : ١٩٤٤- ١٩٥٤ ، Vroom , 1964 ، PP : 70-75

قدم Vroom نظريته والتي تقوم على مسلمة هي أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل ، قد نتمثل في القيام بعملية السلوك أو عدم القيام بها . كما أنها تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم بها . المفرد . وتتمثل هذه النظرية في الفرض التالي :

الدافع للأداء = قوة الجنب x التوقع

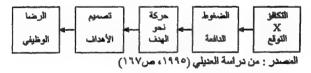
ويرى Vroom أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب الكامنة فيما يحصل عليه الشخص من عواند ، ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد كتنيجة للأداء . ويعتبر متغير قوة الجذب ممثلاً للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الإداء . أما التوقع فهو يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقق هذه المنفعة كتتيجة لقيامه بالأداء . ويتمثل هذا الفرض في المعادلة التالية :

الدافع للأداء = منفعة العوائد x احتمال تحقق العوائد

ويعرف Vroom تكافؤ النتيجة للفرد بأنه قوة تأقلمه العاطفي سلبا أو إيجابا نحو هذه النتيجة .

والتكافق هو العنصر الذي يصنف قدرات الجذب أو الطرد للعناصر النفسية في البيئة ، فائمال الذي يحققه الشخص من العمل يقدم تكافرا إيجابيا بالنسبة لمعظم الأفراد . أما ظروف العمل المدينة والخطرة فمن شأتها أن تنطوي على تكافر سلبي تجاه الوظيفة . ويوضح شكل (٨) نظرية التوسل :





## ٢- نظرية دافعية الإنجاز (1967) McClelland :

#### **Achievement Motivation Theory**

[ راجع : العديلي ، ۱۹۹۵ ، ص. ۱۹۳ ؛ سليمان ، ۲۰۰۳ ، ص ص ] [ McClelland , 1967 , P. 28 ؛ ۲۳۰-۲۳۰

وتتحصر الأبعاد الرئيسية لهذه النظرية فيما يلي:

#### ١ ـ أن الفرد لديه ثلاث حاجات رئيسة هي:

- الحاجة إلى القوة: والأفراد الذين يكون لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ، ويندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- ب- الحاجة إلى الانتماء : والأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الانتماء يجدون
   في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جيدة ، وهؤلاء يندفعون وراء
   المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .
- جد الحاجة إلى الإنجاز: والأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الإنجاز يبحثون عن فرص حل مشكلات التفوق والتحدي ، ويتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسئولية الشخصية.
- ٢- إن الحاجة الوحيدة التي تجنب الانتباه أكثر من غيرها ، هي الحاجة إلى الإنجاز . والفرق بين الدول المتقدمة والنامية يتلخص في أن الأولى تتمتع بحاجة قوية إلى الإنجاز في حين أن الثانية تقسم بحاجة ضعيفة إلى الإنجاز .
- ان الحاجة إلى الإنجاز يمكن تعريفها بأنها القرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي ، فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي كلما انخفضت الحاجة إلى الإنجاز ، وكلما زادت هذه المسافة كلما ارتفعت الجاجة إلى الإنجاز بشرط:

 الا تكون هذه المسافة من الكبر بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح . ومن أمثلة ذلك أن نسأل طفلا في الحضانة عن حاصل ضرب ۲ X X Y .

ب. ألا تكون هذه المسافة من الصغر بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح أمرا سهلا . ومن أمثلة ذلك أن نسأل طالبا في الجامعة عن حاصل ضرب ٢ X ٢ .

٣- طالما أن هناك حاجة إلى الإنجاز ، فهناك سلوك إيجابي من الفرد للوصول
 إلى مستوى الطموح المنشود .

## \* العوامل المؤثرة في مستوى الطموح:

## ١ - الخبرة السابقة:

أي النجاح والفشل السابق ، حيث يرفع النجاح من مستوى الطموح ، بينما إذا كان الفشل عارضاً فإنه يرفع من مستوى الطموح أما إذا كان متكرراً فإنه من مستوى الطموح .

## ٢- القدرات الفردية:

كلما اكتسب الغرد قدرات موروثة أو مكتسبة أكبر كلما زاد أديه مستوى الطموح .

#### ٣- التربية السليمة للطفل:

وهي التربية التي تكون منه شخصية مستقلة عن شخصيات الآخرين ، ونتحقق هذه التربية السليمة بعدة طرق منها :

أ- أن يدع الأب والأم الابن يتصدى لمشكلاته مع زملاته بنفسه و لا يسر عان في الدفاع عنه دائماً.

ب- أن يحدد الأب والأم عدد ساعات المذاكرة اليومية ، مع ترك حرية اختيار هذه الساعات للابن .

جـ ألا يقوم الأب والأم بفرض القيود التي يريا أنها مناسبة على ابنهما إلا إذا قاما بشرحها أولا.

## تقبيم نظرية دافعية للإنجاز :

تمتاز هذه النظرية باتها تلفذ في الاعتبار الفروق الفردية. ولكن يعيبها انها ركزت على الدافع الأخرى ، اي انها ركزت على الدافع على الإنجاز متجاهلة بذلك باقى الدوافع الأخرى ، اي انها ركزت على أحد الحاجات السيكولوجية التي وردت في نظرية ماساو لا غير ، وهذا موقف متطرف نسبيا حيث أن سلوك الفرد تحركه دوافع عدة وليس دافعا واحداً .

الدرفر (1972) Alderfer .

#### Alderfer's ERG Theory

( راجع : العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ص : ١٦٤-١٦٤ ؛ سالم ، ١٩٩٨ ) ص. ( ۲۱۸ : Alderfer , 1972 , PP: 210-215 ؛ ۲۱۸ )

قام Alderfer باقتراح نظرية في الحاجات ، حيث يؤمن بأن الحاجات الإنسانية يمكن تصنيفها في حاجات أولية وحاجات راقية ، وأن الأفراد الديهم ثلاث حاجات هي :

١ - حاجات الكينونة أو البقاء :

وهي تلك الحاجات التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل البينة كالأكل والشرب والهواء ، وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية عند Maslow .

٢- حاجات العلاقات:

وهي تلك الحاجات التي تركز على ربط العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد والمحافظة عليها ، وهي تسائل الحاجات الاجتماعية عندMaslow

ولا يتفق Alderfer مع Maslow ، حيث يرى أنه كلما تم إشباع المحاجات العليا كلما زائت أهميتها ، وقد أكد أنه في حالات معينة يعود الفرد إلى الحاجات الدنيا وذلك عندما يفشل في إشباع حلجات النمو (الحاجات المعليا) ، فإنه يكون محفوزا للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل

#### ۸. نظریهٔ Z (Ouchi , 1981) :

#### **Z** Theory

# [راجع: العديلي، ١٩٩٥، ص ص: ١٧٢٠- ١٧٢] Ouchi, 1981, ؛ ١٧٦- ١٧٤]

ترى نظرية Z والتي يطلق عليها النموذج الياباني في الإدارة أهمية الجانب الإنساني للعامل أو الموظف . ويرى Ouchi أن نظرية Z لـها ثلاث خصائص أساسية هي :

- ا. الثقية: لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التغريق بينهما.
- ب- المهارة : تتمم الممارمة الياباتية للإدارة بالدقة وحدة الذهن أي المهارة في التعامل . وذلك لتحقيق أعلى معدلات ابتاجية .
- جـ الألفة والمودة: وتعمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية ، وما
   يترتب عليها من اهتمام ودعم للآخرين .
- ويشير Ouchi إلى أن الإدارة اليابانية تقوم على الأمس والمبادئ التالية:
- الوظيفة مدى الحياة : وهي من أهم خصائص الإدارة الياباتية ، وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين .
- بـ التقويم والترقية البطيئة : يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ
   حوالي عشرة منوات ، وهذا يساعد على التأني والدقة في التقويم .
- جد حدم التخصيص في المهنة : أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالمنظمة .
- د- عملية المراقبة الضمنية : وتعتمد المراقبة على المهارة ومراقبة الأمور الداخلية ، وهي تمارس بشكل دقيق ولكنه مرن أيضا .
- هـ أسلوب القرارات الجماعية : حيث أن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية .

- و. الاهتمام الشامل بالأفراد : حيث أن هذا الأمر يعزز الثقة والمودة بين العاملين
- ز الثقة والمودة : حيث تساهم المنظمات اليابانية في دفع وحفز العاملين بها إلى العمل ، وتتيح لهم الرضا الوظيفي .
  - وحتى يمكن تطبيق نظرية Z اقترح Ouchi اتباع الخطوات التالية :
    - أ- فهم طبيعة عمل المنظمة ودور المدير فيها .
    - ب- تحديد فلسفة المدير وتوضيحها ارؤسائه في الإدارة العليا.
      - حد تطبيق مبدأ الأدارة بالأهداف
      - د- تنمية وتطوير مهارات المدير وقدراته الشخصية.
        - هـ توفير الأمن والاستقرار الوظيفي .
    - و.. البحث عن مجالات المشاركة في العمل بين المدير والعاملين معه .
    - ز ـ تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين معه .
      - حـ تنمية شعور الولاء والانتماء بين العاملين في المنظمة .
- وقد قارن Ouchi النموذج الياباني في الإدارة بالنموذج الأمريكي ، حيث حدد الفروق بينهما كما يوضحها جلول (١) :

جدول رقم (١) مقارنة بين النموذج الياباتي والنموذج الأمريكي في الإدارة

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية	وجه المقارنة	
لفترة قصيرة	مدى الحياة	أ- التوظيف	
تقويم وترقية سريعة	تقويم وترقية بطينة	ب- التقويم والترقية	
يوجد تخصص في العمل	انعدام التخصيص في العمل	ج- التخصيص في العمل	
رقابة واضمة	رقابة ضمنية	د- الرقابة	
قرارات فردية	قرارات جماعية	هـ القرارات	
اهتمام جزئي بالعاملين	اهتمام كلي بالعاملين	و- الاهتمام بالعاملين	

المصدر: من دراسة العديلي (١٩٩٥ ، ص ١٧٦)

#### المستراجع

- الأزهري ، محيى الدين (١٩٩٣) الإدارة ودور المديرين (القاهرة : دار الفكر العربي) . العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٥) السلوك الإنساني والتنظيمي (الرياض : معهد الإدارة العامة) .
  - بدر ، حامد أحمد (١٩٩٠) السلوك التنظيمي (الكويت : دار القلم) .
  - جمجوم ، هشام محمد (١٩٩٠) **سيكولوجية الإ**دارة (جدة : دار الشروق) .
  - سالم ، فؤاد الشيخ (١٩٩٨) المقاهيم الإدارية الحديثة (الأردن: مركز الكتب الأردني) .
    - سليمان ، حنفي محمود (٢٠٠٣) تطور الفكر الإداري (القاهرة : بدون ناشر) .
- متولي ، متولي السيد ، وأخرون (١٩٩٦) أسلسيات السلوك الإداري (القاهرة : مكتبة عين شمس) .
- Adams , J. (1963) "Toward and Understanding of Inequity": Journal of Abnormal and Social Psychology , PP: 436-442.
- Alderfer, C. (1972) Existence Relatedness and Growth (New York: Free Press).
- Baron , A.R. and Greenberg , J. (1990) Behavior in Organizations
  Understanding and Managing the Human Side and Work
  (Boston : Sydney and Toronto).
- Deber, W.S. and David, G. (1983) Organizational Behavior and Public Management (New York: Marcell Bekker).
- Herzberg , F. et al. (1959) The Motivation of Work (New York : John Willey and Sons).
- Maslow , A. (1943) "A Theory of Human Motivation" . Psychology Review , Vol. 50 , PP : 370-396.
- Mc Clieland , D. (1967) Achieving Society (New York : The Free Press) .
- Mc Gregor , D.M. (1960) The Human Side of Enterprise (New York: Mc Graw Hill Book Co.) .

- Ouchi , W. (1981) Theory Z : How American Meet Japanese Challenge (New York : Addison Wesly).
- Simons , T. (1995) "Motivation Hotel Employee". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly , Vol. 36 , PP: 20-27.
- Vroom , V.H. (1964) Work and Motivation (New York : John Willey and Sons).

#### أسنلة للمناقشة

- ١\_ عرف الدافعية موضحا مكوناتها؟
- ٢ ـ ما هو المقصود بمفهوم الرجل الاقتصادي؟
- ٣- تعتبر فكرة الرجل الاجتماعي هي الأساس لظهور نظريات الدافعية.
   اشرح ذلك.
- ٤ اشرح نظرية تدرج الحاجات التي وضعها Moslow موضحا أهم
   الانتقادات الموجهة إليها؟
- هـ اشرح النظرية المزدوجة في الدافعية وقارن بينها وبين نظرية تدرج
   الحاجات؟
  - ٦. قارن بين نظرية X ونظرية Y ؟
- ٧- تعتبر نظرية العدالة ونظرية التوقع من النظريات الهامة في
   الدافعية, علق على هذه العبارة؟
  - ٨ قار ن بين نظرية دافعية الإنجاز ونظرية الدرفر؟
  - ٩- قارن بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة؟

## حالة عملية (١)

تعاني شركة X والتي تعمل في مجال السياحة من مشكلة كبيرة ، الا وهي زيادة تكاليفها بشكل كبير مما يؤدي إلى رفع سعر الخدمة للعملاء وبالتالي عدم منافستها للشركات الأخرى .

لذا فقد اجتمع السيد John رئيس الشركة بمجموعة من العاملين وطلب منهم قبول خفض رواتبهم بنسبة ١٥% من الراتب الحالي . حيث رأى John أن هذا التخفيض سيوفر للشركة ٢٥٠مليون دولار وهذا سيدفع الشركة إلى الأمام .

ولكن فاجأه العاملون بمجموعة من الأسئلة حول الشركة منها ما يلي : كم ناتب للرئيس بالشركة ؟ والإجابة ٣٥ نائباً .

الا يسافر السيد John وعائلته على الدرجة الأولى مجانا ؟ والإجابة بلى .

لماذا قبل السيد John زيادة مرتبه مؤخراً بنسبة ١١% في ظل ظروف الشركة الحالية ؟

لماذا منحت الشركة أحد مديريها قرضاً بدون فائدة ؟

وكل الأسئلة السابقة تعكس مدى الظلم الذي يعاني منه العاملون بينما يعيش المديرون بالإدارة العليا بلا مشاكل وفي رغد من العيش. هذا وقد حاول يعيش المديرون بالإدارة العليا بلا مشاكل وفي رغد من العيش لشركة يمكن أن يترتب عليه شهر إفلاس الشركة في وقت قريب . ولكنهم رفضوا التضحية حيث قالوا أنهم لا يشعرون بأي نوع من التقدير أو التطور الذاتي وأنهم لا يرون أن سياسات الشركة تسير بشكل جيد أو صانب ، وعليه فلن يكونوا هم فقط الضحايا .

## والمطلوب:

 ا- طبق النظرية المزدوجة للدافعية ونظرية التوقع ونظرية العدالة على هذه الحالة ؟

٧- هل هذاك نظريات أخرى يمكن تطبيقها ؟

# الفصل السادس

# الشخصية

## الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا القصل إلى أن يلم الطالب بما يلى :

- مفهوم الشخصية
- أهمية الشخصية في السلوك التنظيمي.
  - كيفية قياس الشخصية.
- أراء كل من فرويد وبيرن عن الشخصية.
  - أهم التصنيفات اسمات الشخصية.

#### المخرجات:

- إلمام الطالب بمفهوم الشخصية.
- المام الطالب بكيفية قياس الشخصية وأراء العلماء عنها.
  - المام الطالب بأهم التصنيفات لسمات الشخصية.

ثانياً: أهمية الشخصية في الساوك التنظيمي ثالثاً؛ كيفية قياس الشخصية.

رابعساً؛ آراء كل من هرويد وبيرن هن الشخصية.

خامساً ، أهم التصنيفات لسمات الشخصية.

## 

#### مقدمة:

سنخصص هذا الفصل لتوضيح مفهوم الشخصية ، وبيان أهميتها فى مجال المدلوك التنظيمي ، مع توضيح كيفية قياسها وخصائص المقياس الجيد ، ثم ننتقل لعرض أراء بعض علماء النفس عن الشخصية ، ونختتم الفصل يتوضيح أهم سمات الشخصية وكيفية قياس كل منها ودور كل منها في مجال السلوك المتظيمي .

## أولا : تعريف الشخصية :

إن كل فرد له مجموعة متفودة من الخصائص والسمات تميزه عن الخرين . وهذه السمات تسبب استقرارا في سلوك الفرد . بمعنى أننا إذا عرفنا عن شخص سمة التقاول فإنه سيستمر متفائلا طيلة حياته ، أي أنه كان متفائلا في الماضي وهو متفائل في الحاضر وسيستمر متفائلا في المستقبل ، وفي كل في المواقف التي ستواجهه سيكون متفائلا ليس في البعض متفائل والبعض الاخر متفائل .

### هذا وتتعدد تعريفات الشخصنية ومنها:

يعرفها (1924) Allport على أنها : استجابات الغرد المميزة للمثيرات الاجتماعية ، وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية ليبنته [العديلي ، ١٩٩٥ ، ص ١٧٤].

كما يعرفها (Driver (1974) على أنها : التنظيم المتكامل والدينميكي للخصائص الفسيولوجية / العقلية والخلقية والاجتماعية للفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الأخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتمية من الدوافع والعادات والميول والعقد والمعاقدات ، كما أنها تتضع من علاقات الفرد بوسطه الاجتماعي [العديلي ، 1990 ، ص ٢٤].

ويمكن تعريف الشخصية على أنها : السمة أو النمط الذي يميز الغرد عن غيره ولكنه مستقر نسبيا لذات الفرد ، وينعكس هذا النمط على طريقة تغكير المغرد وعواطفه وسلوكياته .

### ثانيا ؛ أهمية الشخصية في السلوك التنظيمي :

برغم اختلاف كل سمة من سمات الشخصية عن غيرها من زاوية التأثير في جوانب السلوك التنظيمي - كما سنعرض لذلك لاحقا ، فقد استغر علماء السلوك التنظيمي على أن أداء الفرد في العمل يتوقف على ثلاثة جوانب هي :

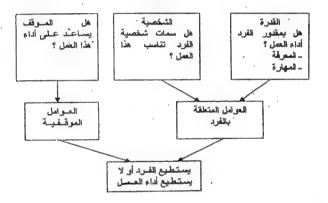
١ - قدرة الفرد .

٢- شخصية الغرد .

٣- العوامل الموقفية .

ويوضع الشكل التالي هذا المدخل التفاعلي بين العوامل الفردية والعوامل الموقفية:

### شكل رقم (١) التَفاعلَ بين العوامل الفردية والعوامل الموقفية



وفي ضوء هذا المدخل التفاعلي ، ظهر مفهوم التوافق بين الغرد والوظيفة Person - Job Fit ، والذي يعني أن فردا معينا قد يكون أكثر ملاعمة من غيره لأداء وظيفة معينة ـ بافتراض ثبات العوامل الموقفية ــ وذلك لأن هذا الفرد يمثلك من القدرات ومن سمات الشخصية ما يمكنه من اداء هذه الوظيفة بفعالية أكثر . وكلما زاد توافق الفرد مع وظيفته زادت إنتاجيته وزاد رضاه الوظيفي .

## Personality Measurement

ثالثاً: قياس الشخصية:

قدم علماء النفس والسلوك التنظيمي مجموعة من المقاييس المستخدمة في قياس الشخصية والتي يطلق عليها المقاييس الموضوعية Objective في قياس الشخصية يتم وضع مجموعة من العبارات المقننة والتي يجيب عليها الفرد بالموافقة أو الحياد أو عدم الموافقة ربجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد ومقارنتها بدرجات معيارية يتم الحكم على سمات شخصيته وسنعرض في هذا الفصل أمثلة على هذه المقاييس

وبصفة عامة ، يتصف المقياس المستخدم بالجودة في حالة توافر معايير ثلاثة هي :

## ١- الموضوعية : Objectivity

حيث يكون المقياس موضوعيا إذا كانت أسئلته محددة و إجاباته محددة، فلا مجال للالتباس بين إجابتين أو أكثر ، كما يجب أخذ جميع بدائل الإجابة في الإعتبار

## Reliability : الثبات :

فالمقياس الثابت هو الذي يعطي نفس النتائج اذا طبق أكثر من مرة في طروف مماثلة

#### 

فالمقياس الصادق هو الذي يقيس سمة الشخصية التي وضع من أجلها وليس سمة لخرى أو متغير آخر. .

## رايعا : أراء بعض علماء النفس عن الشخصية :

نعرض فيما يلى آراء كل من سيجموند فرويد وبيرن حول الشخصية :

## ١ ـ شخصية الإنسان عند فرويد Freud :

نشر قرويد كتاب الذات والهو عام ۱۹۲۳ ، حيث يرى أن الشخصية بناء يتكون من ثلاثة جوانب هي الهو والأنا (الذات) والأنا الأعلى . فالهو أو ID تعتبر الجزء الأكثر بدانية في الشخصية ، لأنه النظام الأصلى المولود به الطفل جاهزا . ويبدأ نمو الذات بعد الولادة حيث ببدأ الطفل بالتفاعل مع بينته ، أما الأنا الأعلى فهو يمثل مظاهر الفضيلة والأخلاق ويتم تطويرها عندما يقدم الأباء والراشدون قيم المجتمع:وقواعده للطفل لكي يتبعها . وفيما يلني شرحا تفصيليا لهذه الأجزاء الثلاثة :

### أ- الهو (I D) :

هو الجزء البدائي أو القطري الذي لا يعرف أو يميز بين الصواب والخطأ ، ولا يحترم قواعد العالم الواقعي ، وليس لديه أية موانع ، حيث يبحث عن الإشباع وعمليات الإرضاء وفقا لميذا اللذة .

ويرى فرويد أن الهر ليس مجرد وصف للطفل بعد مواده ، فالإنسان في هذه المرحلة من حياته لم يختبر بعد الصعوبات للحصول على ما يريده وليس لديه تحريم أخلاقي ، لذا قالطفل في هذه المرحلة عبارة عن مجموعة من الهو أو الرغبات الذي تبغي الإشباع ، وبعد ذلك تصبح الشخصية معددة عندما تظهر الأتا (الذات) والأتا الأعلى

واليهر حيث تكمن الغزائز EROS ، أو غريزة الحياة وغريزة الموت وغريزة الموت وغريزة الموت وغريزة الموت وغريزة الحياة هي ما يقوى بها النشاط الإنساني ، وتتمثل ملامحها في الجوع والمعطش والبوافع الإيجابية والرخبات الجنسية . وللفرائز طاقة ، وطاقة الحياة الغرائزية تسمى عند فرويد ليبيدو Libido - أو الطاقة اللبيدية ، وإذا أردنا أن نتمثلها فهي مثل حالة الإنسان النفسية والجسدية عند شعوره بالجوع ، وأحيانا يستخدم اللبييدو مترادفا مع عبارة الطاقة الجنسية وهذا هو مظهر غرائز الحياة الذي يعنيها فرويد غالبا

وقد قدم فرويد غريرة الموت في كتاب ما وراء مبدأ اللذة عام ١٩٤٠ ، وقد أوضح فيما بعد اعتقاده بأن الميل إلى العنف والتدمير حالة طبيعية لدى الإنسان كما أكد على أن الإنسان يولد ومعه غريزة الموت ، وتلك الغريزة تميل المتحول إلى صورة من النزعات العدوانية وحتى في حالة توجيه المطاقة العدوانية إلى الخارج ، فإن بعض من هذه الطاقة يبقى داخل الإنسان ، وبالطبع فإن هذا البعض من الطاقة المكبوتة سيتمكن من الإنسان مما يؤدي إلى نهاية المرء . ويقترض فرويد أنه ربما يحدث الموت عندما يستنقذ الفرد الليبيدو سطاقة غرافز الحياة سوعدئذ تستطيع الطاقة التدميرية أن تأخذ طريقها وتفضى على الإنسان كما في حالة الانتحار

## : (EGO) الأما ا

يحاول الأنا تخفيض توترات الهو وذلك بواسطة التعامل الموفق مع البينة ، حيث أن الاتا تحتوي على طرق لتحرير أكثر للطاقة الغريزية ووقف رغبات الهو لجين ايجاد وسائل مناسبة للتجور أو أن يكون البديل هو الكبت ـ وهذا يكون الأنا بهائاية مركز مراقية للشخصية ...

أَن الْمُتَخْدُ الْمُنْاتُ الْآلَالُ اللَّمَافَةُ اللَّمْتُلِيّةَ لَالْتُشَاعَ حَاجَاتُ الْإَسَالُ سَمَى Cathexes شَخَةُ نُفْسِيةً أَو القوى المعبرة والتي توظف التحقيق رعبات الشخص ، كما أن كنح الآتا لرعبات الهو تسمى مصاد للشحنة النفسية أو القوى الكابحة أو الماتعة Anticathexes وتظهر الآتا في الإدراك الحسو والعمليات العقلية

## جــ الأنا الأعلى (Super Ego):

ينمو الأنا الأعلى جزئيا نتيجة لجهود الوالدين اله ستمرة في تاكيد الاتجاهات الصحيحة والمقبولة لأبنائهم بواسطة وسائل مداهنرة، أو عن طريق نظام الثواب والعقلب ونلك ليتجنبوا العواقب المؤلمة

والأنا المثالية هي التي تغيرك بما يجب عليك فعله ، إنها تمثل ما تحب أن تكون عليه ، ويكافح الأنا الأعلى ويناضل من أجل الكمال ونادرا ما يكتفي بالأقل و هو بذلك يشبه الهو في إنه مبالغ رغير واقعي – على طرفي نقيض وقد يصبح قويا بحصوله على المزيد من الطاقة النفسية التي تشكل الشخصية وتد يصبح قويا بحصوله على الهزيد من الطاقة النفسية التي تشكل الشخصية خالقا إحساسا شديدا بالذنب وكفا أخر أنز الهو وإن كم وشدة أفعل ولا تقعل قد تكون ضخمة بحيث أن الإتا يتقلص ويتكمش في جانب أو ركن من الشخصية على مستجبب لصيحات الرخية في الإشباع أو الترضية المطلوبة من الهو غير مستجبب لصيحات الرخية في الإشباع أو الترضية المطلوبة من الهو رغير فعالة في مواجهة احتياجات الواقع .

وعلى العكس ، فإن الشخصية السيكوياتية معدومة الضمير هي تصوير حي عما يغطه هو إذا لم يكن مندمجا ومتطقا بالقيم الأساسية للمجتمع ، هذا الشخص لديه قدر متدني من الأدا الأعلى مما له خطر بالغ . فمثل هذا الشخص لا يتبع قواعد وتقاليد مجتمعه ، كما أنه لا يراعي مشاعر وحلجات الأخرين ، ويتسم سلوكه بالاتدفاع وترضية نفسه وإشباعها دون الاهتمام بالنتائج والتبعات، كما أنه لا يشعر بالذنب أو القلق حتى لو ألحق بالأخرين أضرارا .

### ٢ ـ شخصية الإنسان عند بيرن Berne :

يعتقد بيرن أن لكل إنسان شخصية ذات ثلاثة جوانب أو ثلاث حالات للأنا وهي :

### أ. أنا الوالدية (الأبوة):

#### \* تعریفها :

هي أن يتصرف الغرد بالطريقة التي كان يمارسها من قاموا بتربيته . ويمكن أن تتعدد الشخصية الوالدية للفرد أو أن تكون مركبة كالغرد الذي اشترك مرس تربيته أمه وأبيه والمربية ع في هذه الحالة ستكون لديه أنا والدية تتألف منهم جميع أ

### \* أقسامها أ

بنقسم اله حانب الوالدي (الأبوي) إلى قسمين هما :

- الأب الناقد : وُمرُ . الذي يضع القواعد والشروط ويحافظ على العادات والتقاليد ، كما أنه يتنمُ الشهرين وينصحهم بصيغة افعل و لا تفعل بأسلوب انتقادي عنيف يصل لحد الشهرييخ . وهو غالبا ما يكون مقطب الجبين ويستعمل أصابعه في الإشار ، "
- الأب العاطفي: وهو الذي يهتم و برعى ويحافظ على الذات وعلى الغير ،
   وينصح الأخرين باسلوب هادئ في من قدر كبير من الحنان فهو يثتى على
   العمل الجيد . وهو غالباً بما تكون يده معتوحة للغير ويستخدم أسلوب
   الهدهدة على الظهر .

### \* الكلمات المستخدمة ونيرات الصوت :

هي كلمات تعبر عن شيء واجب الحدوث أو البعد عنه مثل افعل و لا تفعل ، يجب عليك .

أما نبرات الصنوت الخاصنة بها فيهي نافذة ، دافئة ، حنونة أو موجهة للاتهام .

### \* حركات الجسم :

منها شد القامة ورفع الرأس عاليا ، وإسناد الذراعين للصدر ووضعهما فوق بعضهما

## \* بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :

يضمع محددات ويقدم نصمائح ، ويحافظ على العادات ، ويصدر أحكاما ، وينتقد ، ويتعاطف ، ويوجه ، ويحمى

### ب أنا البالغ (الراشد):

#### » تعريفها :

هي أن يفحص الشخص ويتأمل الحقائق، ويكون موضوعيا وبعيدا عن العاطفة ، حيث يقوم بالتفكير المنطقي الرشيد بناء على أسس موضوعية . وتختلف من شخص لاخر حسب كمية ونوع المعلومات التي حصل عليها ، وهي لا ترتبط بعمر الفرد .

### الكلمات المستخدمة ونبرات الصوت:

هي كلمات تعبر عن الحقيقة وترتبط بها مثل : كيف ، متى ، أين ، ماذا، دعنا نفكر بالموضوع جيدا .

أما نبرات الصوت فهي غير عاطفية ، هائنة ، واقعية ، عملية ، رزينة.

## \* بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :

يجمع معلومات ويفحصمها ويتخذ قرارات مناسبة .

### جـ أنا الطفولة:

#### \* تعریفها:

هي أن يستمد القرد مبلوكه من تصرفات كان يمارسها في صعره . حيث تتضمن كل الأمور الفطرية التي ولد بها الشخص ، فمثلا إذا كان الشخص يشعر بالخوف من الأماكن المظلمة وهو صعير فإنه سيشعر بالخوف والتوتر . في حالة سيطرة أنا الطفولة عليه – عندما يكبر ويتعرض لنفس التجربة . وليس معنى ذلك أنه سيتصرف بنباء أو بصبياتية .

## \* أقسامها :

تتقسم أنا الطفولة إلى ثلاثة أقسام هي :

- الطفل الحر (الفطري): وهو يتمتع بالحب والمرح وحب الاستطلاع والنقة والعفوية والبراءة.
- الطفل المتكيف (المدرب): وهو يتكيف مع اي سلطة مفروضة عليه وهؤ
   يستخدم الفاظ لطيفة في الوقت المناسب.

- 104

- الطفل الأستاذ (الفياعوف): وهو المبادر بطرح اسئلة تدل على بعد النظر والحكمة ويكون الجزء المبتكر الماهر هو المؤثر فيه.
  - \* الكلمات المستخدمة ونبرات الصوت :

من أشهر الكلمات التي يستخدسها الطفل الجر أنا أريد ، لن المحلا إما المتكيف فمن فضلك هل بإمكاني ؟ والاستاذ لماذا ؟ ، ما تكوين هذا الشيء ؟ .

أما نير ات الصوت فهي مليئة بالتفاعلات ، وتتضح من خلالها المشاعر (من التلب) ، وتعبر بوضوح عن الحب أو الفرح أو الكره أو الغضب

### \* حركات الجسم :

منها الانفجار باكيا ، وتقبيل الشخص أو ضربه ، والعرق في المواقف المجهولة أو المخيفة ، والجري عند الخوف ، والضحك المستمر

### \* بعض السلوكيات الناتجة عن سمات الشخصية :

يحب اللعب والنكتة ، ويشتكي ، وهو مؤدب هادئ مبدع نشيط ، وفعال . ومتمرد وثائر .

هذا ويتم التقل بين حالات الأنا المختلفة من وقت لأخر وهذا شيء جبد ومفيد ويكون في بعض الأحيان حتمي ، فالفرد الذي يستطيع التحكم في عملية تحويل حالات الأتا يكون لديه فرصة كبيرة للنجاح في التعامل مع الأخرين في الموقف المختلفة .

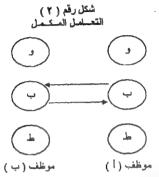
كما تسم بيرن أنواع التعامل بين الأفراد إلى ثلاثة أقسام هي :

### أ- التعامل المكمل:

يتم هذا النوع من التعامل في حالة وجود رسالة من حالة أنا وياتي الرد من أنا متوازنة. أو متوقعة ، فتكون العبارات المعبرة عن المثير والاستجابة متوازنة . ""

#### مثال و

إذا سأل موظف زميله أين ملف الشركة س ؟ ، فيجيب الأخر في حافظة الملفات بالمكتب ويعبر الشكل التالي عن التعامل المكمل (فيما يتعلق بهذا المثال):

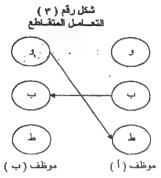


### ب- التعامل المتقاطع:

يتم هذا الذوع من التعامل عندما يفشل طرف في ايصال ما لديه للطرف الأخر أو عندما يقوم هو بتوصيل ما لديه ولكن الاستجابة تكون غير متوقعة وفي هذه الحالة لا يحصل المثير على الاستجابة المتوقعة نتيجة لأن استجابة الفرد أتت من حالة أنا لا يتوقعها المثير

### مثال :

إذا سأل موظف زميله هل تعلم متى سنجصل على الراتب الشهري ؟ فيجيب زميله أنا لست الحسابات . ويعير الشكل التألي عن التعامل المنقاطع (فيما يتعلق بهذا المثال) :



### جـ التعامل الخفى:

فيه يوجد أكثر من حالتين للأنا . وفيه تحوي الرسالة الأصلية رسالة أخرى خفية تتطلق من إحدى جوانب شخصية المرسل إلى جانب أخر في شخصية المستقبل .

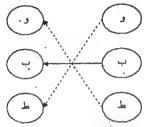
#### مثال:

إذا قال الموظف لرنيسه بالنسبة للتقرير الذي طلبته سيادتك فقد بدأت بالفعل فيه وأنهبت الكثير منه خلال ساعات العمل الرسمية ولكن يبقى الكثير المساعدة المساعدة المساعدة ولكن يبقى الكثير

الرسالة الأصلية (الواضحة) أن التقرير لم ينتهي بعد. الرسالة الخفية (غير الواضحة) أن الموظف يحتاج بدل ساعات إضافية.

ويعبر الشكل التالي عن أنماط التعاملات الخفية :

### شكلُ رقم ( ٤ ) أنماط التعاملات الخفية



خامسا: سمات الشخصية:

يوجد عند كبير من التُصنيفات لعصات الشخصية ، وتوضيح فيما يلي أهم هذه التصنيفات :

## ١ - النموذج خماسي الأبعاد اسمات الشخصية:

Big Five Personality Traits Model
إن الجهبود المنتظمة لتصنيف سمات الشخصية بدأت بعد أن كتب
Mc Dougall (1932) أنه: "من الأفضل تحليل الشخصية في صورة خمسة
عوامل مستقلة عن بعضها وهي : الذكاء ، والخلق ، والإحساس ، والميول أو
النز عات ، والمز اج أو الطبع ".

ثم ظهر النموذج خماسي الأبعاد للشخصية في الدراسات الأكثر حداثة [e.g., Norman , 1963 ; Mc Crae & Costa , 1989] . ونعرض فيما يلي لمكونات هذا النموذج :

#### Extroversion / Introversion

#### أ- الانبساط / الانطواع:

إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المنسط:

- أنيسا أو حسن المخالطة أو حلو العشرة.
- اجتماعيا أو يميل إلى العيش مع الأخرين .
  - ثرثارا أي كثير الكلام ومهزارا ;
    - ميالا إلى التوكيد و الجزم.

- تعبيريا أي ذا قدرة على التعبير عن مشاعره. ب. العصبية / الاستقرار العاطفى: Neuroticism / Emotional Stability إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد العصبي . - حز بنا - قلق البال - شديد الار تباك - سريع الغضب - شاعر ا بعدم الأمان \_ عاطفيا Agrecableness or Likeability حـ القبول أو استحقاق الحب: إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المقبول: - مرتا ـ ذا كياسة - ذا طبيعة حيدة - جدير إ بالنّقة - متسامحا - متعاو تا · - قادرا على الاحتمال - رحيما أو رقيق القلب د ـ الضمير أو الجدارة بالثقة أو الاعتمادية : Conscience or Dependability إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد نتضمن أن يكون الفرد ذو - متأنيا أو متريثا - جدير ا بالثقة أو الاعتماد عليه - حريصيا أو متقتا - مراعيا للمواعيد - مثابر ا و مو اظبا - منظما لتفاصيل حياته وعمله - مستولا - مجتهدا وموجها نحو الإنجاز هـ التفتح للخبرة أو المواجهة: Openness to Experience إن الصفات التي ترتبط مع هذا البعد تتضمن أن يكون الفرد المتفتح للخبرة: - واسع الخيال - ذا ثقافة - مبدعا أو مبتكر أن - فضوليا أو محبا للاستطلاع · - ذا حساسية فنية أو جمالية <sup>-</sup> ويوضح جدول (١) قياس السمات الخمسة للشخصية :

جدول رقم ( ١ ) قياس السمات الخمسة للشخصية

حدد درجة موافقتك لو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية يوضع درجة بجوار كل عبارة فيمكن وضع (١) لذا كنت غير موافق ، (٢) إذا كنت محايدا ، (٣) إذا كنت موافقا :

#### أء الانبساط :

- أشعر بالمتعة عندما أتحدث كثيرا مع الأخرين.
- ه دائما ما يخبرني الناس بأنني شخص مرح ومبتهج
- أحب أن أتصرف دائماً بالطريقة التي تلفت الانظار لي.
- ب- العصبية :
- كثيرا ما أشعر بالقلق بالرغم من عدم وجود أسباب واضحة لذلك .
  - ه إنني شخص سريع الغضب
  - عندما أفكر في حياتي فإننى أشعر بالمزن.

#### جـــ القبول :

- قد أفضل في بعض المواقف التنازل عن رأيي لتحقيق هدف أسمى هو حب
   الأخرين لي .
  - الخب التعاون مع الأخرين
  - ادي قدرة كبيرة على التسامح والاحتمال والجلد .

#### الضمير

- · أبذل قصارى جهدي لكي يكون عملي على أتم وجه ممكن .
- أشعر بالمسئولية الكاملة تجاه أي عمل أمارسه بمفردي أو أشارك فيه حتى
   إذا كانت مشاركتي فيه محدودة

  - هــ التفتح للخبرة :
- عندما كنت صغيرا كاتت لدي هواية فك الأشياء وتركيها بطريقة جديدة
   عندما أرى أى شيء جديد فإنني أنظر إليه أو لا من الناحية الفنية أو الجمالية.
  - و أحب دائما الأطلاع على كل ما هو جديد
- \* لجمع الدرجات التي حصات عليها بالنسبة أكل بعد ، والإبعاد التي تأخذ درجات أعلى في التي تمعز شخصيتك

أ- إن بعد الضمير هو أهم الأبعاد من زاوية التأثير في الأداء الوظيفي .

ب- إن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الضمير أقل غيابا عن العمل
 بالمقارفة بالأفراد الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من الضمير ، كما أن
 المتبسطين أكثر غيابا عن العمل بالمقارنة بالمنطويين .

جـه إن لبعض أبعاد النموذج (القبول ، والضمير ، والتفتح للخبرة) أثرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون ، وهي تلك السلوكيات التي بمارسها العاملون طواعية فهي غير مطلوبة منهم بشكل رسمي ، كما أنها لا تدخل في نظام المكافئات الخاص بالمنظمة ، كتحمل عبء العمل مكان أحد الرملاء ، وتدريب العاملين الجدد على أداء العمل

## ٢ - أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) :

## Types of Personality (Type A & Type B)

بدأت في الخمسينات من القرن الماضي فكرة الاهتمام بدراسة الانماط السلوكية من حيث العواطف والحساسية وذلك على يد & Fredman وفي عام ١٩٧١ قام الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين ، Rossman وفي عام ١٩٧١ قام الباحثان بالتمييز بين نمطين سلوكيين ، هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب) ، فالنمل السلوكي (أ) و ما يسمى حركة العواطف المركبة يتسم بمستوى عال من المنافسة والعدوانية ، والعجلة (حيث يحرص على الإنجاز الأكثر في أقل وقت ممكن) ، ويحب تحدي البيئة ومتغيراتها وما يتعرض له من صراع ، كما أنه سريح الانفعال . و هذا النمط السلوكي (ب) الذي يتسم بالهدوء والتروي في الإنجاز وبطء الانفعال .

ويوضح جدول (٢) كيفية قياس أتماط الشخصية (النمطين أ،ب):

## جدول رقم ( ۲ ) قیاس أنماط الشخصیة (النمطین أ ، ب)

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة بجوار كل عبارة . ليمكن وضع (١) لذا كنت غير موافق ، (٢) إذا كنت مدايدا ، (٣) إذا كنت موافقا :

- عندما أعطى أي موحد فإنني لا أتأخر عنه مطلقا .
  - · دانما ما يتسم سلوكي في الحياة بالتنافس الشديد
    - أنا شخص مستعجل دائماً
    - لا أحاول مطلقا أن أكتم مشاعرى.

### تابع جدول رقم ( ٢ )

أحاول أن أمارس أكثر من عمل في نفس الوقت وأفكر فيما سأقطه بعد ذلك
 اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات أقل من (١٠) فأنت تميل للنمط السلوكي (ب) وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من (١٠) فأنت تميل النمط السلوكي (أ)

وقد أثبتت الدراسات أن أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) تؤثر في جوانب عديدة في بينة العمل كالحالة الصحية للفرد وما يتعرض له من ضغوط، ومستوى أداء الفرد، والعلاقات الشخصية للفرد في العمل، وذلك على النحو التالى:

أ- يعد المنمط السلوكي (أ) أكثر تعرضا لأمراض القلب بالمقارنة بالنمط السلوكي (ب) . وعند تعرض النمطين لحالة ضغط ولددة يكون النمط السلوكي (ب) أكثر حرجا ويأسا من النمط السلوكي (ب) ، كما يكون النمط السلوكي (أ) في مواقف الضغوط أقل فعالية وقدرة على الأداء ورسم السياسات من النمط السلوكي (ب) . ; Rosnman , 1974 . [ Jamal , 1990 ] .

ب يعتبر أداء النمط السلوكي (أ) أكثر فعالية في المواقف العاجلة التي يكون عنصر الوقت حاسما فيها ، وعلى العكس يكون أداء النمط السلوكي (ب) أكثر فعالية في المواقف التي تحتاج إلى التروي للتوصل إلى حكم دقيق على الأمور . وبرغم ذلك ، فإن النمط السلوكي (ب) أكثر قدرة على التوصل المناصب الإدارة العليا . ويرجع ذلك لعدة أسباب منها : أن الحالة الصحية للنمط السلوكي (أ) لا تمكنه من البقاء افترة طويلة في العمل بما يعمم للترقية لملادارة العليا ، كما أن العجلة والعدوانية التي يتسم بها النمط العلوكي (أ) تعطي عنه انطباعات سلبية عند رؤسانه وزم النه بما يقلل من فرصه في الترقية ، وأخيرا فإن عدم الصمير الذي يتسم به النمط السلوكي (أ) يجعله نمونجا غير مناسب القيادة خاصة على مستوى الإدارة العليا & Jamal 8

جد يعتبر النمط السلوكي (ب) اكثر فعالية في أداء الوظائف الحدودية وهي تلك الوظائف المعتمدة على الاتصال والمنظائف المعتمدة على الاتصال والنفاوض كوظائف العلاقات العامة ورجال البيع .

### Locus of Control

### ٣- مركل التحكم:

من الممكن أن يتفاوت مركز التحكم بين درجة عالية من السيطرة الداخلية ودرجة عالية من السيطرة الخارجية ويعتقد الأفراد الذين لديهم درجة عالية من السيطرة الخارجية ويعتقد الأفراد الذين لديهم درجة عالية من المتحكم الداخلي (الباطنيون) Internals أن في استطاعتهم ذاتيا التأثير في الكثير مما يحدث لهم ، وبعبارة أخرى فهم ينسبون النجاح والفشل إلى انفسهم . وعلى العكس فإن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التحكم الخارجي (الظاهريون) Externals يعتقدون أن ما يحدث لهم في حياتهم ناتج عن عوامل وقوى خارجة عن ارادتهم ، وبعبارة أخرى فهم ينسبون النجاح والفشل إلى الحظ أو الغرص أو القضاء والقدر أو الأخرين . وبناء على ذلك ، فإن مركز التحكم يصف درجة قبول الفرد المسئولية الشخصية عن قراراته ومل ما يحدث له إ1966 . [Rotter , 1966]

ويوضع جدول (٢) كيفية قياس مركز التحكم :

### جدول رقم (٣) قياس مركز التحكم

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايداً ، ( ٢ ) إذا كنت موافقاً :

- ان مصير الإنسان أو مستقبله قد يكون جيدا أو سينا دون أي تدخل منه .
  - لا يوجد شيء في هذه الدنيا يفوق الحظ
  - إن معظم الأشياء التي تحدث لي في حياتي تخرج تماما عن إرادتي .
    - ان حصولي على ما أرغب مر هون بالحظ فقط .
- إن محاولات الإسان الاكتساف محبة من يكرهه هي محاولات فاشلة ، لأن
   الكره كامن في النفس و لا يمكن تغييره ،
  - إن تَعْنَي في القَصاء والقدر كثيرا ما تمنعني من التفكير واتخاذ القرارات.
    - عندما أكون بصدد اتخاذ قرار فإتنى "أعمل قرعة"
- \* اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كن مجموع الدرجات أقل من (١٤) فانت تعيل امركز التحكم الداخلي وإذا كان مجموع الدرجات أكبر من (١٤) فانت تعيل المركز التحكم الخارجي

ويعتبر مركز التحكم هاما في مجال السلوك التنظيمي Andrasani . • Nostel , 1976 ; Schaubroeck & Lam , 2000 ; Spreitzer & Lam , 2000 إوذلك على النحو التالي :

أ- يحصل الباطنيون على درجات أداء وظيفي أعلى وعلى مكافات أكبر من الظاهريين

ب- إن الباطنيين لديهم رضا وظيفي وانتماء تتظيمي أكبر من الظاهريين

جــ يشعر الباطنيون بدرجات تمكين وظيفي وتحكم أكبر في وظائفهم بالمقارنة بالظاهريين

## **Exchange Ideology**

٤ - أيدولوجية التبادل:

يمكن تقسيم الأفراد إلى نوعين بالاعتماد على سمة أيدولوجيـة التبادل [ Witt , 1991 ] وهما :

أ- الأقراد نوو التبادل الاجتماعي: Persons with Social Exchange وهم الأقراد الذين اعتادوا في حياتهم بصفة عامة على العطاء دون انتظار المقابل وفي علاقتهم مع المنظمة ، نجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بصبر ف النظر عن التعزيز التنظيمي ، حيث بينل هؤلاء الأفراد قصارى جهدهم في عملهم سواء كانوا يعاملون بعدالة أو عدم عدالة .

### ب- الأفراد ذوو التبادل الاقتصادى:

Persons with Economic Exchange

وهم الأفراد الذين اعتادوا في حياتهم بصغة عامة على أن كل عطاء له مقابل (هات وخد) ، أي أنهم يبنون علاقتهم مع الأخرين على أنها علاقة مصلحة متبادلة . وفي علاقتهم مع المنظمة ، نجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بالتوافق مع التعزيز التنظيمي . وبعبارة أخرى ، فعندما يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فاتهم بينلون قصارى جهدهم في عملهم ، في حين أنه إذا لم يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فإتهم يبنلون قصارى جهدهم في عملهم ، في من أنه إذا لم حين أنه إذا لم يعامل هؤلاء الأفراد بعدالة فإتهم لا يبنلون إلا الحد الأدنى من الجهد .

ويوضح جدول ( ٤ ) كيفية قياس أيدولوجية التبادل :

### جدول رقم ( ؛ ) قياس أيدولوجية التبادل

حدد درجة موافقتك او عدم موافقك على كل عبارة من العبارات التالية بوضيع درجة امام كل عبارة . فيمكن وضنع (١) إذا كنت غير موافق ، (٢) إذا كنت محايدا ، (٢) إذا كنت موافقا :

- إن عطائي ومعاملتي للخرين لا تتأثر بما يقدمونه لي أو بمعاملتهم معي .
- إن الجهد الذي يبذله الغرد في عمله يجب الا يتأثر بكيفية معاملة المنظمة له
   سواء الثانت جبدة لم سيئة
- ان الجهد الذي يبذله الفرد في عملته يجب الا يتأثر بمدى عدالة ما يحصل
   عليه من لجر ومز ايا أخرى
- إن فشل المنظمة في تقدير إسهامات القرد في نجاحها يجب ألا يؤثر في الجيد اللاحق الذي يبتله القرد في عمله
- \* اجمع الدرُجّات للتي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات اقل من ( ^ ) فانت تميل الإيدولوجية التبادل الاقتصادي وإذا كان مجموع الدرجات لكبر من ( ^ ) فانت تميل الإيدولوجية التبادل الاجتماعي .

وتعتبر أبدولوجية التبادل هامة في مجال السلوك التنظيمي وفقا للدراسات العربية إجاب الله، ١٩٩٥ ؛ عواد ، ٢٠٠١ والدراسات الأجنبية [جاب الله، 2003 (Kerr & Slocum, 2003; Witt, 1991]. وذلك على النحو التالي:

أ- يحصل الأفراد ذوو النبادل الاجتماعي على درجات أداء وظيفي أعلى من ذوي التبادل الاقتصادي كما أن ذوي النبادل الاجتماعي أكثر ممارسة لسلوكيات العمل الإضافية أو سلوكيات المواطنة النتظيمية

ب- إن الأفراد ذوي التبادل الاجتماعي لديهم رضا وظيفي وانتماء تنظيمي أكبر.
 من ذوي التبادل الاقتصادي ، لأنه إذا فشلت المنظمة في تقدير إسهامات الفريقين ، فسوف تثولد اتجاهات سلبية لدى أصحاب التبادل الاقتصادي ،
 في حين لن يؤثر ذلك على ذوي التبادل الاجتماعي

## ٥- الثقة بالنفس: Self – Esteem

تعبر الثقة بالنفس عن التقييم الذي يضعه الفرد لنفسه ويحافظ عليه بشكل معتاد معبرا عن اتجاه الفرد نحو الاستحسان الذاتي ، ودرجة اعتقاد أو نظرة الفرد لنفسه على أنه إنسان قادر ، ومؤش ، وناجح وذر قيمة . أي أن الثقة بالنفس هي سمة شخصية تصف الاستحسان أو القبول العام عن النفس [Pierce et al., 1989]

ومن المنيد هنا أن نفرق بين الثقة بالنفس والكفاءة الذاتية Scif . فالثقة بالنفس والكفاءة الذاقية Efficacy . فمن Efficacy . فالثقة بالنفس كما أشرنا هي إحدى سمات الشخصية ، لذا فمن الصبعب تغييرها ، أما الكفاءة الذاتية فهي متغير موقفي يمكن تغييره . وتعبر الكفاءة الذاتية عن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بعمل معين وفقا لمستويات الأداء المحددة . لذا فإن قياس الكفاءة الذاتية يتضمن ثلاثة عناصر هي :

ا- المحجم : وهو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل .

ب. التوة : وهي مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على الأداء وفقا للمستويات المطلوبة .

جــ التعميم : ويعكس إمكانية انتقال هذه المعتقدات إلى أعمال أو مواقف أخرى.

إن الكفاءة الذاتية يمكن تغيير ها ، فالفرد الذي يعتقد أنه قليل الكفاءة في مواقف أو أعمال أخرى . ففي دراسة تجريبية على مجموعة من العمال المهنيين العاطلين منذ فترة والذين دراسة تجريبية على مجموعة من العمال المهنيين العاطلين منذ فترة والذين تكون لديهم اعتقاد بانهم ليس في مقدور هم الحصول على عمل في الأجل القصير . حيث تم إعطاء هو لاء العمال برنامج تدريبي يهدف لرفع كفاءتهم الذاتية للحصول على عمل ، وقد استخدم البرنامج ثلاثة أساليب لتحقيق هذا الهدف هي : تعليم العمال كينية البحث عن عمل بأسلوب أكثر فعالية ، وتعليمهم كيفية إبراز إمكانياتهم ومهاراتهم لأصحاب الأعمال ، واستعراض بعض قصمص النجاح لعمال مهنيين أخرين نجحوا في الحصول على عمل وبعن انتهاء البرنامج التدريبي اتضح زيادة الكفاءة الذاتية للمتدربين ، بل إن بعضهم تمكن من الحصول على عمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة تمكن من الحصول على عمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة

ويوضم جدول ( ٥ )كيفية قياس الثقة بالنفس :

### جدول رقم ( ه ) قياس الثقة بالنفس

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة فيمكن وضع (١) إذا كنت غير موافق ، (٢) إذا كنت محايداً ، (٣) إذا كنت موافقاً :

بصفة عامة ، فإنني أشعر بالتبول والرضا عن نفسي .

## تابع جدول رقم (٥)

- عندما أقارن نفسي بالأغرين ، فإنني أشعر أنني رجل (شخص) المهام الصعبة .
  - اشعر أتني أمتلك العديد من السمات الجيدة أو المزايا الشخصية
  - لدي معلومات هاتلة عن تفاصيل العمل (لدي معلومات عامة هانلة)
- إن وجودي له تأثير أو قيمة في نجاح المنظمة (الأخرين).
   الجمع الدرجات الذي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات اقل من ( ١٠ )

 الجمع الدرجات التي حصلت عليها ، دادا كان مجموع الدرجات الله من ( ۱۰ ) فإن لديك فانت لديك عدم ثقة بالنف وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من ( ۱۰ ) فإن لديك نقة بالنفس .

وقد أثبتت الدراسات أن الثقة بالنفس هي متغير جدير بالاهتمام في بينة العمل ، فالمستويات المرتفعة من الثقة بالنفس ترتبط طرديا مع : الرضا الوظيفي ، والقدرة على إعادة التوظف بعد فقد الوظيفة ، والقدرة على مواجهة الضغوط الوظيفية ، والقدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي , Adler , يا 2080. Callan et al., 1994 ; Jalajas , 1994 ; Judge et al., 1999 .

## ٦- المرونة أو القدرة على التحكم في الذات :

### Flexibility or Self Monitoring

يطلق عليها أحيانـا القدرة علـى التلـون لتكوين انطبـاع ليجـابـي عن الـنفس لـدى الخير [Sawyer , 2002] . ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم الأفـراد إلـى نـو عين هما :

أ- الأفراد نوو المرونة المرتفعة : وهم الأفراد القادرين على تعديل سلوكياتهم لتتناسب مع الموقف الذي يواجهوه أو الأشخاص الذين يتعاملون معهم ، فهم يحاولون إدارة انطباع الأخرين نحوهم لترك أفضل انطباع ممكن عن انفسهم لدى الأخرين

ب- الأفراد ذوو المرونة المنخفضة : وهم الأفراد الذين يتصرفون بطريقة ولحدة أو بطرق ثابتة في المواقف المختلفة وفي التعامل مع الأفراد المختلفين .

ويوضح جدول (٦) كيفية قياس المرونة :

#### جدول رقم ( ٦ ) قبيلس المرونسة .

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايدا ، ( ٣ ) إذا كنت موافقاً :

أراعي عند تعاملي مع شخص آخر ظروف هذا الشخص من حيث كونه
 رجل أو امرأة ومن حيث عمره

قد أفضل في بعض المواقف التنازل عن رايي طالما أن ذلك سوف يكون العلاج عدى .

اعتني جيدا بعظهري الغارجي وطريقة حديثي لتكوين الطباع جيد عني.
 اجمع الدرجات التي حصلت عليها ، فإذا كان مجموع الدرجات اقل من ( ٢ ) فأنت شخصية غير مرنة وإذا كان مجموع الدرجات أكثر من ( ٢ ) فأنت شخصية مرنة.

وتعتبر المرونة من سمات الشخصية الموثرة في الأداء الوظيفي . حيث يعتبر أداء الأفراد المرنين أكثر فعالية خاصة في الوظائف الحدودية (كرجال البيع ، ومدير الموارد البشرية) ، والوظائف التي ليس لها وصف وظيفي محدد (كاساتذة الجامعات) ، ووظائف الإدارة العليا . وبرغم ذلك ، فإن طبيعة العلاقة بين المرونة والقدرة على الترقية مشكوك فيها ، فالأمر متوقف على طبيعة العلاقة تلفر الذي يتخذ قرار المترقية ، فإذا نظر الشخص المرن على أن سلوكياته نابعة عن احتراصه للأخرين وتعاطفه معهم فسوف تزداد لحتم الات ترقية هذا الشخص المرن ، وأما إذا نظر من يتخذ قرار الترقية الشخص المرن على أن سلوكياته نابعة سلوكياته نابعة عن كونه شخص متلون ومخادع ومتقلب اجتماعيا فسوف تتخفض احتمالات ترقية الشخص المرن على أن

#### Machiavellianism

#### ٧- الماكيافيلية:

في مطلع القرن السادس عشر نشر الفيلسوف الإيطالي Machiavelli كتابا بعنوان الأمير ، وهو يتضمن بعض القواعد الذي يعتقد أنها تمكن الفرد من السيطرة على الأخرين . ومنها :

ا ـ يجب أن يهابك الأخرون بدلا من أن يحبوك . ب ـ لا تكن أبدا متو اضعا ، كن دائما متعاليا . جـ لا تتمسك بالقيم و الأخلاق لأن من شأن ذلك أن يشعر الأفراد أنك ضعيف، وإنما يجب أحيانا أن تكون كذابا ومخادعا.

وبالرغم من عدم قبول البعض لتلك الفلسفة إلا أن تمسك البعض الاخر بهذه بها نتج عنه إضافتها كأحد سمات الشخصية ، ويطلق على من يتمسك بهذه السمة مسمى الشخصية السيكوباتية Psychopaths ، وتتجلى ملامح هذه الشخصية في مجال العمل فيما يلي :

السطحية والكنب بسهولة ونشر الشائعات الكاذبة بما يثير المتاعب للأخرين.
 ب- اتباع أساليب غير سوية لجعل الإدارة العليا تحترم الشخص السيكوباتي
 و تكره غيره.

جـ القسوة في التعامل مع الأخرين.

د- تجنب تتاول الموضوعات الهامة بدعوى نسيانها .

هـ عدم الإحساس بالمسئولية الأخلاقية وعدم الوفاء بالوعود .

ويوضح جدول ( ٧ )كيفية قياس الماكيافيلية :

### جدول رقم ( ٧ ) قياس الماكيافيلية

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة أمام كل عبارة . فيمكن وضع ( ١ ) إذا كنت غير موافق ، ( ٢ ) إذا كنت محايداً ، ( ٣ ) إذا كنت موافقاً :

- إن أفضل طريقة للتعامل مع الناس هي أن تقول لهم ما يودون سماعه .
- أمن الصحب على الإنسان أن ينطلق إلى الأمام بقوة دون كمر بعض القواعد الأخلافية
  - يجب افتراض أن كل الناس لديهم ولو جزء بسيط من المفاسد الأخلاقية .
    - أ من المنواب أن تكنب على أي شخص آخر .

وقد أجريت عدة در اسات حول كيفية التعامل مع الشخصية الماكيافيلية ، وعلاقة الماكيافيلية بالنجاح في العمل .

فمن زاوية التعامل مع الشخصية الماكيافيلية ، فقد وضع علماء النفس مجموعة من الإرشادات لحماية أنفسنا من هذه الشخصية في مجال العمل ، ومن هذه الإرشادات ما يلى :

أ- كشف حقيقة الشخصية الماكيافيلية أمام كافة العاملين بالمنظمة

ب- تجنب المواقف التي تمكن الشخصية الماكيافيلية من تحقيق ما تريده.

جــ إذا كنت لا تعرف حقيقة شخص معين من زاويـة مدى نزوعـه نحـو الماكيافيلية ، فاهتم أساسا بافعاله وليس أقواله .

ومن زاوية علاقة الماكيافيلية بالأداء في العمل ، فقد تم التوصل الى الانتي :

ا- تعنبر الشخصية الماكيافيلية أقل نجاحا في الوظائف التي تتطلب قدرا كبيرا
 من الاستغاثالية كوظائف أساتذة الجامعة ورجال البيع ، لأن هذه الوظائف
 تجعل الاتصالات مع الأخرين محدودة ومن شم لا تتمكن الشخصية
 الماكيافيلية من تحارسة فلسفتها

ب- تعتبر الشخصية الماكيافيلية أكثر نجاحا في النتظيمات ذات الإجراءات و القواعد القليلة أو الغامضة ، حيث تزداد الإتصالات في مثل هذه التنظيمات و من ثع تتمكن الشخصية الماكيافيلية من ممارسة فلسفتها

٨- الشخصية الصباحية والشخصية المسانية:

## Morning Persons and Evening Persons

ينقسم الناس إلى فئتين من زاوية تفضيلهم لوقت العمل وهما:

أ- الشخصيات الصباحية : وتفضل العمل صباحا والراحة صداءا ، فعند عمل هذه الشخصيات صباحا ترتفع معدلات أدائها وتنخفض الضغوط والحوادث التي تتعرض لها .

ب- الشخصيات المسانية : وتفضل العمل مساءا والراحة صباحا ، فعند عمل هذه الشخصيات مساءا ترتفع معدلات أدانها وتنخفض الضغوط والحوانث التي تتعرض لها .

إن هذا التصنيف يعتبر هاما للمنظمات الحديثة والتي تتبع أسلوب وقت العمل المرن عند تخصيص وقت العمل ، حيث يجب مراعاة شخصيه العاملين.

#### المراجع

- العديلي ، ناصر محمد . (١٩٩٥) السلوك الإنساقي والتنظيمي : منظور كلي مقارن . الرياض : معهد الإدارة العامة .
- جاب الله و رفعت محمد . (١٩٩٥) "محددات سلوك المواطنة التنظيمية" . المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة عين شمص ، العدد الثالث .
- عواد ، عمرو محمد أحمد (۲۰۰۱) نموذج مقترح لمىلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التجارة جامعة عين شمس .
- Adler , S. (1980) "Self-esteem and Causal Attributions for Job Satisfaction and Dissatisfaction". Journal of Applied Psychology , Vol. 65, PP: 327-332.
- Andrasani , P.J. and Nestel , G. (1976) "Internal External Locus of Control as Contributor to and Outcome of Work Experience": Journal of Applied Psychology , Vol. 61 , PP: 156-165.
- Bandura, A. (1986) Social Foundations of Thought and Action: A Social - Cognitive View. Englewood Cliffs, N J: Prentice -Hall, PP: 101-103.
- Barrick , M.R. and Mount , M.K. (1993) "Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance". Journal of Applied Psychology , Vol. 78 , PP; 111-118.
- Callan , V.J. et al. (1994) "Coping Resources , Coping Strategies and Adjustment to Organizational Change : Direct of Buffering Effects?". Work and Stress , Vol. 8 , PP: 372-383.
- Fredman, R. and Rosnman, M. (1971) "The Central Nervous System and Coronary Heart Disease". Hospital Practice, Vol. 61, PP: 87-97.
- Heart . New York : Knpf , PP: 18-20.
- Jalajas , D.S. (1994) "The Role of Self-esteem in the Stress Process: Empirical Results from Job Hunting". Journal of Applied Social Psychology , Vol. 24 , PP: 1984-2001.

- Jamal , M. (1990) "Relationship of Job Stress and Type A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation". Human Relations, Vol. 43, PP: 727-738.
- Jamal , M. and Badawi , J. (1995) "Job Stress , Type A Behavior and Employees' Well-Being among Muslim Immigrants in North America : A Study in Workforce Diversity". I J C M , Vol. 5 , PP: 6-23.
- Judge , T.A. et al. (1999) "Managerial Coping with Organizational Change : A Dispositional Perspective". Journal of Applied Psychology , Vol. 84 , PP: 107-122.
- Kerbs , D.L. (1970) "Altruism: An Examination of the Concept and Review of the Literature". Psychological Bulletin , Vol. 73 , PP: 258-302.
- Kerr, J. and Slocum, J.W. (2003) "The Role of Locus of Control in Creating Employee Attitudes". Human Resource Management Review, Vol. 13, PP: 72-81.
- Mc Crae , R.R. and Costa , P.T. (1989) "The Structure of Interpersonal Traits: Wiggin's Circumplex and the Five – Factor Model". Journal of Personality and Social Psychology , Vol. 56 , PP: 586-595.
- Mc Dougall , W. (1932) "Of the Words Character and Personality". Character Personality , Vol. 1 , PP: 3-16.
- Norman , W.T. (1963) "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings". Journal of Abnormal and Social Psychology , Vol. 66 , PP: 574-583.
- Pierce , J.L. et al. (1989) "Organization based Self-esteem : Construct Definition , Measurement , and Validation". Academy of Management Journal , Vol. 32 , PP: 622-648.
- Robson , I. (2003) "Type A Behavior and Job Nature". I J C M , Vol. 13, PP: 4-6.

- Rotter , J.B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Locus of Control". Psychological Monographs , Vol. 80 , PP: 609-627.
- Sawyer , J.E. (2002) "Self Monitoring: Its Nature and Outcomes in Workplace". Personnel Psychology , Vol. 55 , PP: 16-20.
- Schaubroeck, J. and Lam, S.S. (2000) "The Role of Locus of Control in Reactions to Being Promoted and to Being Passed Over: A Quasi Experiment". Academy of Management Journal, Vol. 43, PP: 66-78.
- Spreitzer , G.M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions , Measurement , and Validation". Academy of Management Journal , Vol. 38 , PP: 1442-1465.
- Witt , L.A. (1991) "Exchange Ideology as a Moderator of Job Attitudes – Organizational Citizenship Behaviors Relationships". Journal of Applied Social Psychology , Vol. 21. PP: 1490-1501.

#### اسنلة

### أولا: أسنلة للمناقشة:

١ - ما هي الشخصية ؟

٢- يؤكد علماء النفس على أن قدرات الفرد ليست هي المحدد الوحيد لأدانه ، فريما نجد أن أداء الفرد الأعلى في القدرات يفوق أداء الفرد الأعلى في القدرات يفوق أداء الفرد الأعلى في القدرات , علق على هذه العبارة .

٣ـ تتاول بالشرح أراء فرويد عن الشخصية .

، تتاول بالشرح أراء بيرن عن الشخصية .

٥- وضبح أراء بيرن عن التعامل الإنساني .

٦- اشر ح مكونات النموذج خماسي الأبعاد لسمات الشخصية هل ترى أن
 لهذه المكونات أهمية في مجال السلوك التنظيمي ؟

٧- إذا أردت أن تعين شخصًا للقوام بعمل يحتاج إلى أداء سريع فأيهما تفضل :
 نمط الشخصية ( أ ) أم نمط الشخصية ( ب ) ؟ ولماذا ؟

 مور عن شخصيتك من حيث سمة مركز التحكم هل أنت باطني أم ظاهري ؟ ولماذا ؟

عبر عن شخصيتك من حيث سمة المرونة أو القدرة على التحكم في الذات.
 هل أنت مر ن أم غير مرن ؟ ولماذا ؟

 ١ - إذا رايت آن أحد زملائك في العمل والذي تضطر للتعامل معه له ميول ماكيافيلية فكيف تحمى نفسك منه ؟

 ١١ - بفرض أنك شخصية صباحية فكيف تستنيد من ذلك لتحقيق معدلات أداء مرتفعة ؟

## حالة تطبيقية

تعمل شركة XY الأمريكية في مجال انتاج وتوزيع منتجات الدهان . وربانب الغرع الريس للشركة في إحدى الولايات الأمريكية الكبرى ، فإن الديان الأمريكية الكبرى ، فإن الديا اكثر من مانة في ع مملوكين لها في المحاء مختلفة من العالم ، ولا تعتمد الشركة في تسويق منتجاتها على منافذ الفرى غير مملوكة لها تقدم الشركة لها منتجاتها بنظام البيع الأجل ، وتعتبر شركة XY من الشركات الناجحة فعلى مدى السنوات الخمس السابقة حققت زيادة في الأرباح بمعدل ٢ 3% سنويا .

ويقف وراء الشركة رئيسها المباشر (بيلي، Bailey) الذي يبلغ من العمر ٤٠ عاما والذي قام بتأسيس الشركة منذ أكثر من عشرين عاماً بمشاركة ثلاثة من زسلانه

ويعرف Bailey في حياته الشخصية والعملية بالتنشف ، فهو ليس كغيره من رؤساء الشركات الكبرى ، فلا يستخدم الطائرة في تتقالاته الخارجية الإنادرا ، وفي رحلاته الخارجية لا يقيم في الفنادق الفاخرة ، كما أنه يحصل على راتب متوسط عن جهوده ويابى أن يحصل لنفسه على نسبة من الأرباح ، ويمتاز بشخصيته المحبوبة بين جميع العاملين حيث يفتح بابه لكل من يريد شينا أو استفسارا ، ويحب تحدي البينة ومتغير اتها وما يتعرض لمه من صراع

ويرى Bailey أن الأصول البشرية للشركة هي أهم الأصول على الإطلاق. فيحمل Bailey العساملين المسنولية الكاملة ويعطيهم كافة المساحيات ، ويفتح باب الترقية أمام كل مجتهد في عمله لدرجة أن هناك من صغار السن من وصل لمنصب مدير مالي ومنصب مدير فرع ، وعلى الرغم من ذلك إلا أنه في حالة حدوث أي اخطاء فإنه ينسبها إلى نفسه ، ويؤكد Bailey على تشجيع الأداء الفردي والأداء الحمالين في أرياح الشركة . ويحرص Bailey على تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي من خلال الحوافز الفردية الإصافية وإعطاء شهادات تقدير للفرع الذي تتجاوز مبيعاته مبلغا معينا سنويا سواء كان الغرع منوك الشركة .

ونظرا النجاح Bailey فقد عرضت عليه شركات كيرى تعمل في نفس المجال وفي مجالات أخرى تولي مناصب كيرى بها وبمرتبات مرتفعة جدا ، ولكنه رفض ذلك لاته يرى أن الشركة التي قام بتاسيسها أولى به كما أنه يفضل دقما أن يلعب دور الرجل الأول .

#### أسئلة :

- ١- هل اثرت سمات شخصية Bailey في نجاح شركة XY ؟ وما هي سمات الشخصية ذات الأهمية في هذه الحالة ؟
  - إذا ترك Bailey شركة XY ، فهل سيتوقف أو يتأثر نجاحها ؟ ولماذا ؟



## الفصل السابع

## الذكاءات البغرية

## الأهداف الإجرانية:

## يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- منظور الإنسان المتكامل.
- القدرات أو الذكاءات الأربع.
- كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة.
  - كيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع.

## المخرجات:

# بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب منما بالنقاط التالية:

- إلمام الطالب بمنظور الإنسان المتكامل زكيفية التوصل إليه.
- المام الطالب بالقدرات أو الذكاءات الأربع وكيفية تطويرها

## المحتويسات

أولاً ، منظور الإنسان المتكامل. ثانيساً ، القدرات أو الذكاءات الأربع.

ثالثانا ، كيفية التوصل الفهوم الإنسان أو الشخصية التكاملة.

رابعان كيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع.

# الفعل السابع الذكاءات البشرية

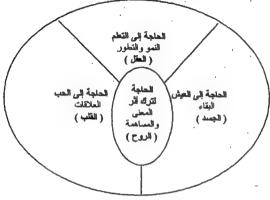
#### مقدمة :

لكي يكون الإنسان ناجحاً في حباته سواء العلمية أو العملية ، فعليه أن يكون مدركا لسماته ومميز اته ونواحي قوته ومواطن ضعفه ، وذلك حتى يستطيع يكون مدركا لسماته ومميز اته ونواحي قوته ومواطن ضعفه ، وذلك حتى يستطيع علم تام بها هي أي انواع الذكاءات متوافر لديه وأيها لديه فيها قصور ، حتى يتمكن من ابر از الاتماط المتوفرة لديه وعلاج أو على الأقل عدم ابر از الاتماط غير المتوفرة لديه وعلاج أو على الأقل عدم ابر از الاتمان المتكامل ، والقدرات أو الذكاءات الأربعة ، وكيفية التوصيل لمفهوم الإتسان أو الشخصية المتكاملة ، وكيفية تطوير الذكاءات أو القدرات الأربع.

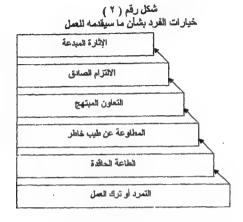
## أولاً: منظور الإسان المتكامل:

إن البشر مكونون من أربعة أبعاد هي الجمد والعقل والقلب والروح. ويوضيح الشكل التالي الحاجات الأربع الأساسية للإنسان وعلاقتها بالمكونات الأربعة:

# شكل رقم ( ١ ) الحلجات الأساسية للإنسان وعلائقها بالأبعاد الأربع



والإنسان يختار بشكل واع أو غير واع ما الذي سوف يقدمه للعمل وذلك اعتماداً على الطريقة التي يعامل بها وعلى فرصنته في استخدام كل الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعته . ويوضح الشكل التالى خيارات الفرد :



في ضوء الخيارات السابقة فكر في السيناريوهات التالية :

السيناريو الأول : افترض أنك تعمل في نحدى الوظائف ، ولا تعامل بعدل من حيث الراتب أو اللطف ، فراتبك لا يتناسب مع جهدك ، كما أن هناك العديد من الألعاب المساسية تجري في منظمتك كالمحسوبية . وبعبارة أخرى ليس هنك أي تقدير للأبعاد الأربعة لطبيعتك ( الجسد ، والقلب ، والعقل ، والروح ) . ماذا سيكون خيارك ؟

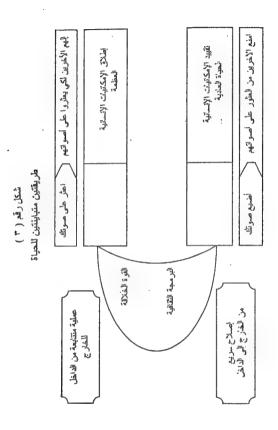
السيناريو الثاني : لنقل أنك تعامل بعدل من حيث الراقب لكنك ' تعامل بلطف ، أي أنك لا تعامل باحترام وتختلف معاملة مديرك لك من وقت لأخر حسب مزاجه . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجمد فقط دون باقي الأبعاد . ماذا سيكون خيار أك ؟ السيناريو الثالث : لنقل أتك تعامل بعدل من حيث الراتب واللطف ، ولكن رأيك لا يؤخذ به . وبعبارة أخرى هذاك تقدير للجسد والقلب فقط دون باقي الأبعاد . ماذا سبكون خيارك ؟

السيناريو الرابع: لنقل أنك تعامل بعدل ولطف ، كما أنك تشارك بابتكار اتك ، ولكنك تحدر حفرة ثم تعيد ردمها أو تعمل تقارير لا أحد يراها ، أي أن عملك دون معنى (الشق الأول من الروح) . وبعبارة أخرى هناك تقدير للجمد والقلب والعقل دون الروح . ماذا ميكون خيارك ؟

السيناريو الخامس: لنقل أنك تعامل بعدل ولطف كما أنك تشارك بابتكاراتك في عمل له معنى ، لكن هناك الكثير من الكذب والغش مع العملاء والمسوردين والموظنين الأخرين ، أي أن العمل يمارس بطريقة لا تعتمد على المسبادى ( الشق الثاني من الروح ) . وبعبارة أخرى هذاك تقدير للجسد والقلب والعقل دون الروح . ماذا سيكون خيارك ؟

إن خيارات الصيناريوهات الخمس السابقة غالباً ما تكون التمرد أو ترك العمل أو الطاعة الحاقدة ( أي أمارس العمل ولكني أتمنى فشله ) أو في أفضل الأحوال المطاوعة عن طيب خاطر .

ويوضح الشكل التالي طريقتين للحياة متباينتين تماماً وهما : اعثر على صوتك ، والهم الاخرين لكي يعثروا على أصواتهم



ويتضحمن

الشكل السابق ما يلي:

- ١- إن الطريق المؤدي إلى الحياة العادية يقيد الإمكانيات الإنسانية ، أما الطريق المؤدي إلى العظمة فهو تحرير الإمكانيات الإنسانية .
- ٢- إن الطريق إلى الحياة العادية هو مقاربة للحياة تحمد على الإصلاح السريع أما الطريق إلى العظمة فهو عملية من النمو المنتابع الذي بيداً من الداخل ويتجه نحو الخارج.
- ٣- إن المسافرين على الطريق السفلي المؤدي إلى الحياة العادية يعيشون وفق. البرمجة الثقافية المعتمدة على الأتا و الإنغماس في اللذات ولعب دور الضحية. أما المسافرون على الطريق العلوي المؤدي إلى العظمة فإنهم يتسامون على التأثيرات الثقافية السلبية ويختارون أن يصبحوا القوة الخلاقة في حياتهم.

# هناك كلمة واحدة تعبر عن الطريق إلى العظمة وهي الصوت

عندما تختار السير في طريق العظمة ـ الذي لا يسير فيه الكثيرون ــ فإن السبيل للعثور على صوتك هو أن :

- ١- نكتشف صوتك : بأن تفهم طبيعتك الحقيقية وأن تطور وتستخدم كل جزء من
   الأجزاء الأربعة المكونة لطبيعتك .
- ٢- تعبر عن صوتك : بتنمية أسمى المظاهر التي تعبر عن الذكاءات الإنسانية
   الأربعة وهي الرؤية والانضباط و الحماس و الضمير .

## ثانياً: القدرات / الذكاءات الأربع : .

يتكون الإنسان من أربعة أجزاء هي الجمد والعقل والقلب والروح. تتوافق مع هذه الأجزاء الأربعة أربع قدرات أو نكاءات يمتلكها كل واحد منا وهي : لذكاء الجسدي ( PQ ) والذكاء العقلي ( IQ ) والذكاء العاطفي ( EQ ) .

#### ١- الذكاء الجسدى:

إن جمد الإنسان هو منظومة معجزة. حوالي سبعة تريليونات خلية ، يوجد بينها قدر مذهل من التنسيق الفيزياني والكيمياني الحيوي يحتاج إليه الجسد للقيام باي عمل كقلب صفحة أو السعال أو قيادة سيارة. عندما ناخذ بعين الاعتبار كيف أن أجساننا تعمل دون أي تفكير منا يصبح الأمر أكثر إثارة للدهشة.

إن الأطباء هم أول من يعرف أن الجمد يشفي نفسه بنفسه . إن الطب ببساطة يسهل فقط من عملية الشفاء ، لكنه يمكن أيضا أن يضع العوائق في طريق الشفاء إذا عمل بشكل معاكس للذكاء الجمدي .

ويتضمن الذكاء أو القدرات الجسدية ما يلى:

أ- القوة : القدرة على استخدام مختلف عضلات الجمد .

ب- قوة التحمل : القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة .

ج- المرونة: القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لأخر.

د- السرعة : القدرة على التحرك بسرعة -

#### ٢- الذكاء العقلى:

عندما نتحدث عن الذكاء فإننا نركز عادة على الذكاء العقلي ، وهو قدرتنا على التحليل والتعليل والتغلير التجريدي واستعمال اللغة والتصور الذهني والإدراك . لكن هذا التعريف ضيق جدا على مفهوم الذكاء ، حيث يشتمل الذكاء على ثلاثة أنواع أخرى .

## أما عن أنماط الذكاء العقلي أو القدر ات العقاية فهي :

- الذكاء العملي: يتضمن القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لإنجاز
   الأعمال في الواقع.
- ب- سرعة الإدراك : تتنضمن القدرة على المعرفة السريعة لأوجسه الشبه والاختلاف في المثيرات البيئية المرتبطة .
- الاستعداد الحسابي : ويتضمن القدرة على التعامل مع الأرقام بسرعة وبدقة
   كافية
- د- الروية المكانية: وتتضمن القدرة على تغيل كيف تبدو الأشياء باختلاف الأماكن (فمثلا بالنسبة لمصمم المباني كيف يمكن أن يختلف التصميم باختلاف الأماكن).

#### ٣- الذكاء العاطقي :

الذكاء العاطفي هو معرفة الإنسان بذاته ، وإبراكه لمشاعره ، وقدرته على الإحساس الاجتماعي وعلى التعاطف والتواصل مع الأخرين بنجاح .

يعتبر الذكاء العاطفي من قدرات الدماغ الأيمن ، لتفريقه عن قدرات الدماغ الأيمن ، لتفريقه عن قدرات الدماغ الأيسر . لقد اعتبر الدماغ الأيسر أكثر قدرة على التخليل والمنطق ، في حين اعتبر الدماغ الأيمن أكثر قدرة على التفكير الإبتكاري وهو مركز الحدس والإحساس .

ويذكر دانيال غولمان مؤلف كتاب الذكاء العاطفي إلى أن " يشير الكم الهاتل من الأبحاث إلى أنه على المدى الطويل يلعب الذكاء العاطفي دورا أكبر من الدور الذي يلعبه الذكاء العقلي في القدرة على التواصل الناجح وبناء العلاقات وقيادة الأخرين . كما أنه من أجل تحقيق النجاح في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريبا ".

ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي :

أ۔ القدر ة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر الذاتية .

ب- القدرة على معرفة مشاعر الأخرين والتأثير فيها .

جـ الدافع الذاتي المعمل أي القدرة على تحفيز الذات بجد في مختلف الأنشطة ومقاومة أى لحباط.

د ـ القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الأخرين ، ويتضمن ذلك مهارات مثل : القدرة على التعاون مع الأخرين ، والقدرة على التعاون مع الأخرين ، والقدرة على حل مشكلات العلاقات الشخسية المعقدة .

وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي ونجاح رجال الأعمال ، وكذا بالنسبة لنجاح بعض أسلت الجامعات بسبب ترايد قدرتهم على استمالة الأخرين والتأثير فيهم.

## ٤ ـ الذكاء الروحي :

إن النكاء الروحي هو النكاء المركزي والأه من بين كل النكاءات الأخرى لأنه يقودها . يمثل النكاء الروحي سعينا نحو المعنى ونحو الاتصال باللامحدود .

إن الذكاء الروحي يشمل العديد من الأمور منها:

أ- سعي الإنسان للاتصال بروحه وروح الأخرين.

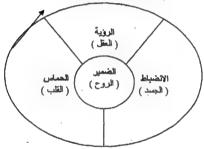
ب- سعي الإنسان لإدر اك المبادئ الصحيحة التي هي جزء من ضمائرنا.

ج- يرتبط الذكاء الروحي بحاجة الإنسان إلى المعنى ، وهو موضوع بأتي في مقدمة اهتمامات العقول البشرية .

ثالثًا : كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة :

يوضع الشكل التالي كيفية التوصل لمفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة ، أو كيفية قيادة حياة مفعمة بالقوة:

شكل رقم ( ؛ ) مفهوم الإنسان أو الشخصية المتكاملة



كما يوضح الشكل التالي أهم السمات الكامنة تحت الجبال الجليدية للمفاهيم الأربعة (الرؤية، والانضباط، والحماس، والضمير):

شكل رقم ( • ) السمات الكامثة كحث جيال الجليد

•				
	القدرة / الذكاء المقلي	عنده نظر 5 بعيدة قيلسوف يونين المثل الأحلى خارج المستدوق يومن بالناس يتنبا بالمستقبل حالم متجز استراتيجي رائد	القدرة / الثكاء الماطلي	مقاتل متعاطف سكات شجاع يوسا للتصويات ليجابي محفز حساس مرح مرثر بهتم بالناس
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	القدرة / الذعاء البصدي	الدكت قادر على التلكير مبلار جلا جالا تقالاني ملتزم منضيطة ذاتياً مضنعي كانه دووب	القدرة / الذكام الروحي الشمور	عده هدس متحمس رهوم بتحمل المسؤلية ممثلام حكوم خلوق متواضع خدم ملهم بيوش من اجل قضية . يحترم الأخرين

وفيما يلني شرح لهذه المفاهيم الأربعة :

#### ١ - الرؤية :

تشمل الرؤية ما يلي:

النظر إلى المستقبل بعين العقل , إنها خيال يراد تطبيقه على أرض الواقع ، كل
 الأشياء تبتكر مرتين : أو لا تبتكر في المقل ، ثم تبتكر في الواقع .

الابتكار الأول أو الرؤية هي بداية عملية إعادة صياغة الذات أو صياغة المؤسسة . إنها تمثل الأحلام والأمال والأهداف والخطط . لكن هذه الأحلام ليست مجرد أحلام يقظة . إنها حقيقة لم تتجمد بعد في أرض الواقع ، إنها تشبه مخطط المنزل قبل بنائه ، أو النوتة الموسيقية قبل عزفها .

ب-وضع القيم الشخصية أو المؤسسية واكتشاف الإمكانيات الذاتية فمعظمنا لا
 يعيش بكامل إمكانياته ، لاحظ في القصة التالية كيف استطاعت امرأة يلفها
 الحزن أن تبدع رؤية جديدة لحياتها :

كنت في السائسة والأربعين من عمري ، عندما شخص مرض السرطان عند زوجي ، من دون تردد تقاعدت من عملي مبكرا لأكون بجواره . صحيح أن وفاته بعد ثمانية عشر شهرا كانت أمرا متوقعا إلا أنني غرقت في أحزاني وأسفت على أحلامنا التي لم تتحقق . لقد كنت في الثامنة والأربعين من عمري ولم يعدلي غاية أعيش من أجلها .

إن السؤال العلج الذي كان يشغلني خلال فترة حزني تلك هو : لمــاذا اختــار الله زوجي ولم يخترني إلى جراره ؟

و هكذا وجدت نفسي بجمدي وعقلي وقلبي المنهكين مندفعة للبحث عن معنى جديد لحياتي . كان على أن أسأل نفسي عن المواهب التي أتمتع بها . أجريت اختبار التحديد القدرات لأعرف أقوى القدرات التي أتمتع بها لكي أحقق الشعور بالتوازن ركزت على المبتوى العقلي ادركت أنني أحب التدريس ، وعلى المستوى الاجتماعي والروحي أربت أن استمر في دعم الانسجام العرقي الذي أربنا تعزيزه أنا وزوجي بزواجنا مع أننا من عرقين مختلفين ، ومن الناحية العاطفية أدركت أنني بحاجة إلى منح الحب للخرين .

كنت خانفة من الفشل ، لكني قلت لنفسي لا ضير من تجريب أمور جديدة ، فإذا لم يعجبني التدريس بعد فصل در اسي ليس علي أن أستمر في التدريس.

بدأت بالذهاب إلى مدرسة الدراسات العليا لكي أستطيع التدريس في الكلية. تعتبر الدراسة في مدرسة الدراسات العليا أمراً صعباً ولكن في سن الثامنة. • الأربعين كانت أمرا بالغ الصعوبة.

تخرجت من مدرسة الدراسات العليا ، وبدأت التدريس في الجامعة , ونظراً لنجاحي فقد عينت من قبل الحاكم عاملة في مشروع لتحمين العلاقات بين الأعراق . وصرت أزور الصغار المصابين بالإيدز والموصولين بأجهزة التبقس الصناعي في كل مرة أجد فيها الوقت للقيام بذلك .

اليوم أصبحت راضية عن حياتي وأكاد أرى زوجي يبتسم لي .

ج-رؤية القدرات الكامنة في الأشخاص الأخرين ، ورفع تقتهم بأنفسهم ، والإيمان بهم ومساعدتهم على اكتشاف الطاقات الكامنة في دلظهم .

#### ٢ - الانضباط:

هو أن ندفع الثمن الذي يتطلبه تحويل الرؤية إلى واقع . فعلى الإنسان الذي يريد أن يسود الأخرين أن يكون سيد نفسه أولا . إنه التعامل مع الحقائق الواقعية القاسية الموجودة على أرض الواقع وبذل ما يجب بذله لصنع الأحداث .

إن الانضباط يعكس التضحية ، والتي هي المفهوم المعاكس للانغماس في الشهوات ، أي التضحية بجلائل الأمور في سبيل لذة عابرة .

#### ٣- الحماس :

الحماس هو اشتعال القلب وتوق النفس وقوة الإيمان التي تدفع الإنسان إلى الانضباط و الاستمرار في الانضباط حتى يحقق رؤيته على أرض الواقع .

يتوقد الحماس في القلب عندما تتلاقى حاجة تتطلبها النفس البشرية مع موهبة فريدة يتمتع بها الإنسان.

عندما نتحدث عن العلاقات والعمل في المؤسسات فإن التعاطف يصبح جزءاً من الحماس .

#### ٤ - الضمير:

الضمير هو الشعور الأخلاقي الداخلي بالصواب والخطأ . إنه الشعور الذي يدفع الإنسان إلى أن يعيش حياة ذات معنى يقدم فيها مساهمة مهمة .

إن الضمير يحدث تغييراً كبيراً في الرؤية والانضباط والحماس لأنه يدخلنا في عالم العلاقات الإنسانية ، إنه ينقلنا من مرحلة الاعتماد على الذات إلى مرحلة التعاضد مع الأخرين . عندما يحدث ذلك فكل شيء سوف يتغير ، سوف تعرك أن عليك أن تشارك الآخرين في الرؤية والقيم ، تلك الرؤية المشتركة ستدفع الناس إلى الانضباط والنظام دون أن تطلب منهم ذلك .

إن النساس الذين لا يعيشون وفقنا لمضمائرهم لا يشعوون بهذا الانسجام الداخلي وراحة البال ، أولنك الأشخاص يجدون الأثا الخاصة بهم تحاول السيطرة على الأخرين باستمرار ، وحتى لو تظاهروا باللطف والتعاطف من حين لأخر فإنهم سيمار سون أشكالا خفية من التحكم بالأخرين ، وقد يذهبون إلى حد الانخراط بسلوك ظاهره اللطف لكنه ديكتاتوري في حقيقته .

رابعا : كيفية تطوير الذكاءات / القدرات الأربعة :

#### ١ ـ تطوير الذكاء الجسدي :

إذا استطعنا أن نجعل جسدنا خاضعاً الروحنا - أي نجعل رغباتها . ومشاعرنا خاضعة لضميرنا - عندها سنصبح سادة أنفسنا .

إن التعبير اليوناني عن وصفه المبطرة على الذات في هذه الحياة --اعرف نفسك ، تحكم بنفسك ، أعط نفسك -- يمثل تتابعا رائعا . وهناك ثلاث طرق أساسية نطور بواسطتها ذكاءنا الجسدي يوضحها الشكل التالي :

## 

الطرق الاشامية تطوير المدم البلدي
. التغذية الحكيمة
التمرين المستمر المتوازن
المراحة الكافية ، الاسترخاء ، إدارة الضغوط ، التفكير الوقائي

## وفيما يلى شرح لهذه الطرق:

#### أ. التغذية الحكيمة:

برغم أننا لسنا خبراء في مجال التغذية فقد تعلمنا أن أجساننا بما في ذلك الجهاز المناعي تصبح أكثر قوة عندما ناكل مزيدا من الحبوب والخضروات والفواكه والبروتين وقليل من الدمم . أما اللحوم عندما تؤكل - من الأفضل التقليل منها. - فيجب أن تكون دون دهون إن الأبحاث تبين بشكل متزايد فوائد أكل

السمك بشكل منتظم . إن الأطعمة الغنية بالدهون المشبعة والعبكر - بما في ذلك العديد من الوجبات الجاهرة والأطعمة المعالجة والحلويات - يجب التقليل منها أو تجنبها . وتعلم أن تتوقف عن الأكل عندما تكون شبعان ، واشرب كثيرا من الماء من آلي ها . كنوس يوميا .

بجانب ذلك يجب الإكثار من الصوم كلما أمكن ذلك ، والفائدة الأساسية من الصيام ليست جسدية بل هي عقلية وروحية . إن مبدأ الصيام موجود في كل الأديان الأساسية في السالم كوسيلة لرفع قدرة الإسمان على المتحكم في نفسه وللشعور العميق بضعف الإنسان ومحدوديته .

وعند محاولة ضبط الوزن ، قد يشعر الإنسان بالجوع غير الحقيقي ، وفي هذه الحالة يجب أن يقول الإنسان لنفسه " لا يوجد طعم ألذ من طعم الشعور بالرشاقة ".

#### ب- التمرين المستمر المتوازن :

إن الاستمرارية في ممارسة الرياضية أمر بالغ الأهمية ، بجانب التوازن والذي يعني أن تتاسب التمارين الرياضية مع الحالة الصحية للجسد .

نوع التمارين التي تقوم بها لكي لا تشعر بالملل ولكي تقوي عدة أجزاء من جمدك ، كالمشي والجري والصباحة وقيادة الدراجة ورفع الأثقال

فكر بـالأمر كثيراً ، هنـاك ١٦٨ ساعة في الأسبوع ، لـو قـصـى المـر ه صاعتين أو ثلاثة في شحذ المنشار من خلال تمرين منتظم ومتوازن فإن ذلك سيوش تأثيرا أيجابيا بالغا على ال ١٦٦ ساعة المتبقية .

# ج- الراحة الكافية ، الاسترخاء ، إدارة الضغوط ، التفكير الوقاتي :

تشمل هذه الطريقة ما يلى:

- البعد عن الضغوط السلبية ، فقد أظهرت أبحاث الرائد في مجال در اسة الضغوط المحكور هانس سبلي أن هناك نوعين من الضغوط : الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية . إن الضغوط السلبية تأتي من كرهك لعملك و الاستياء من ضغوط الحياة المتعددة ، أما الضغوط الإيجابية فتأتي من التوتر الحاصل بسبب الفرق بين ما أنت عليه الأن وما تريد الوصول إليه .

أثبت الدكتور سيلي من خلال أبحاثه كيف تقوي الضغوط الإبجابية الجهاز المناعي وتطيل الحياة وتؤدي إلى المتعة . باختصار ، يجب ألا نتجنب الضغوط إلا كانت من النوع الصحيح ، وأن يتم تعديل الضغوط الإيجابية بالراحة الكافية والاسترخاء أو ما يدعى "إدارة الضغوط الإيجابية" . يبين سيلي في در استه أن النساء يعشن أكثر من الرجال بسبع سنوات لأسباب نفسية وليس لاسباب جسدية .

- ممارسة الطب الوقائي لتقليل احتمال اللجوء الني الطب العلجي ، فمن الضروري أن يجري المرء فحصا دوريا سنويا على الأقل بحيث يمكن تشخيص الأمراض في بدايتها

## ٢ ـ تطوير النكاء العقلي :

هنـ الله شلات طرقِ أساسية نطور بواسطتها ذكاؤنـا العقلي . ويوصحها الشكل التالي :

# شکل رقم (۷)

الطرق الأساسية لتطوير النكاء العقلي

التعلم والدراسة بشكل مستمر ومنهجي. تتمية إدراك الذات (جعل الإفتر اضات ظاهرة) التعلم بتعليم الأخرين والتطبيق

وفيما يلي شرح لهذه الطرق :

#### أ- التعلم والدراسة بشكل مستمر ومنهجى:

إن الأشخاص الذين يلتزمون بالتعلم المستمر هم أولئك الأشخاص الذين لديهم القدرة على التغير والتعامل بمرونة مع واقع الحياة المتغير ، والجاهزون للعطاء في أي مجال من مجالات الحياة

ان أمننا الاقتصادي لا يعتمد على مؤسساتنا أو وظائفنا إذ أن التكنولوجيا قد تلغي ببساطة هذه المؤسسات و الوظائف . ولكن إذا كان لدينا عقول قوية وقابلة للنمو والتعلم عندها سنتمكن من النجاة .

ويؤكد العديد من الأطباء والعلماء بانه علينا أن نبتعد عن التلفاز في حياتنا ، وأن نعود إلى القراءة ، أن نقرأ بشكل واسمع وعميق خارج مناطق الراحة الخاصة بنا وخارج مجالات اختصاصنا المهني .

وعند قراءة كتاب أو موضوع ما يمكن النظر إليه من أربعة زوايا هي: الغاية ، والفكرة الأساسية ، والمصداقية - بعبارة أخرى الدليل - ، والتوضيح - بعبارة أخرى الأمثلة والقصص . من المدهش أن هذه الطريقة تمكنك من استيعاب المواضيع بشكل دقيق تقريبا إلى درجة تمكنك من شرحها للخرين .

# ب- تنمية إدراك الذات (جعل الافتراضات ظاهرة ):

إن إدر الله الذات يتضمن كل الذكاءات الأربعة وهو قدرة يتميز بها الإنسان عن باقي المخلوقات .

إن تقمية إدراك الذات بمحاولة فهم وإطهار القيم والافتراضيات الموجودة في أذهاننا هي بلا شك واحدة من أكثر النشاطات التي ترتقي بالإنسان، لأن هذه الافتراضات تؤثر بلاشك في سلوكيانتا .

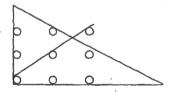
إن إظهار وفهم الافتراضات يساعدنا على تغيير هذه الافتراضات أو
 التفكير من خارج الصندوق ,

ولتوضيح ما سبق دعنا نمارس التمرين التالي والذي يطلق عليه تمرين النقاط التسعة . انظر إلى النقاط التسعة التالية :

0	0	0
0	0	0
0	0	0

حاول الأن رسم أربعة خطوط مستقيمة تصل بين كل هذه النقاط التسعة بدون أن ترفع قلمك عن الورقة .

هل وجدت الأمر صعباً ؟ إذا كان الأمر كذلك حاول مرة ثانية واكن في هذه المرة فكر من خارج الصندوق . ريما تكون قد افترضت أن الخطوط يجب أن تظل داخل الصندوق ( من هنا جاء تعبير "التفكير من خارج الصندوق " ) . انظر الحال التالى :



## وهناك عدة أساليب لنتمية إدراك الذات ومنها:

- كذابة المذكر ات مراعبين المصداقية ، والعودة لقراءتها لاحقا للتعرف على
   القيم الكامنة وراء السلوك.
- طلب التغذية الراجعة من الأخرين كانا لدينا بقع عمياه ، بعض هذه البقع
   تقيدنا وتحد من فاعليتنا ولكن إذا نمينا عادة طلب التغذية الراجعة بشكل

رسمي أو بشكل غير رسمي - من الناس الذين نهتم بهم والذين نعمل ونعيش معهم فإننا سوف نرصد مدى نمونا وتطورنا بطرّعة أكبر .

الصلاة الخاشعة كطريقة للإحساس بتوجيهات الضميره والنظر إلى الحياة
 كرسالة وكفر صة للمساهمة وخدمة الأخرين .

## ج- التعلم بتعليم الأخرين والتطبيق:

كل الناس تقريبا يعرفون أنك تتعلم بشكل أفضل عندما تعلم الأخرين وأن التعليم يصبح جزءا من سلوكك عندما تطبق ما تعلمته .

#### ٣- تطوير الذكاء العاطفى:

هناك خمسة مكونات أساسية للنكاء العاطفي ، يوضحها الشكل التالي :

# \* شكل رقم ( ٨ )

# المكونات الأساسية للذكاء العاطفي

	ł
إدراك الذات .	
تحفيز الذات	
نتظيم الذات	
التعاطف	
المهارات الاجتماعية	

وفيما يلي شرح للمكونات الأساسية سالغة الذكر:

أم إدراك الذات: وهو قدرة الإنسان على التأمل في حياته وتنمية معرفته بداته، واستخدام هذه المعرفة في تحسين نفسه إسا بالتغلب على نقاط ضمعه أو بالتعويض عنها

- ب. تحفيز الذات : وهو المكون الذي يتعامل مع الأمور التي تثاير الإنسان ، الرزية والقيم والاهداف ، تلك الأمور التي يحدد الإنسان لولويته على أساسها ..
- ج. تنظيم الذات : أي قدرة الإنسان على إدارة نفسه بحيث يحقق رؤيته وبعيش وفقا لقيمه .
- دـ التعاطف : هو قدرة الإنسان على تفهم الطريقة التي يشعر بها الأخرون والتي
   يرون بها الأمور .
- هـ المهارات الاجتماعية : مهارات التواصل التي تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها الإنسان مع الأخرين ويحل المشاكل ويخرج بجلول إيداعية ، ويتعاون مع الأخرين لتحديد غايات مشتركة .

ويوضح الشكل التالي كيفية تطوير المكونات سالفة الذكر:

شكل رقم ( ٩ ) الطرق الأساسية لتطوير مكونات الذكاء العاطفي

القدرة على المبادرة	إدراك الذات
معرفة الهدف النهائي الذي تسعى	تنظيم الذات
للوصول إليه من البداية	·
- البدء بالأهم قبل المهم	تحفيز الذات
- كرر محاولاتك السابقة حتى إن	
كانت فاشلة	
السعي لفهم الأخرين أولا ثم السعي	التعاطف
للى أن يفهموك	·
- التفكير في المنفعة للجميع	المهارات الاجتماعية
- السعي لفهم الأخرين أو لا شم	
السمي إلى أن يفهموك	
- التكاتف مع الأخرين <u>.</u>	

#### ٤- تطوير الذكاء الروحي:

هناك ثالث طرق أساسية نطور بواسطتها ذكاءنا الروحي ، ويوضحها الشكل التالي :

شکل رقم (۱۰)

الطرق الأساسية لتطوير الذكاء الروحي

الاستقامة	
المعنى	
الصوت	

وفيما يلى شرح لهذه الطرق:

#### أ- الاستقامة:

يمكن تطوير الاستقامة من خلال:

- أن تعيش منسجما مع قيمك العليا وضميرك.
- أن تبدأ بالتدريج وأن تلزم نفسك بوعود صنغيرة وتقي بها . ألزم نفسك بوعد قد يبدو للآخرين صنغيرا ولا قيمة له ، لكنه بالنسبة لك يحتاج الى جهد صندق ، كالامتناع عن أكل الحلوى أو مشاهدة التلفاز لمدة يوم ، ثم تدرج إلى وعد أكبر كالاعتدار لأى شخص تشعر أنك أخطأت في حقه

#### به- المعتى :

يمكن تطوير المعنى من خلال:

- تعليم الضمير و استخدامه . فعنما تبدأ بدر اسمة المبادئ الأخلائية و الدينية
   سوف تشعر بصوت الضمير يقودك .
  - استخدم مو اهبك في خدمة الناس و القضايا التي تهمك .

#### جـ الصوت :

إن عثور الفرد على صوته أو ندائه الداخلي يتطلب:

أن يوفق الفرد بين عمله ومواهبه وندانه الداخلي . ويتم ذلك من خلال عدة
 تساؤ لات مثل :

ماذا يتطلب وضعي الحالي أن أفعل ؟ ماذا يجب على أن أفعل تجاه مسئولياتي الراهنة ؟

 أن يهب الإنسان نفسه لعمل أو قضية معينة . ويتم ذلك من خلال عدة تساؤلات منها :

ما العمل الذي أجيده وأحب أن أقوم به ؟ هل يجب على القيام به ؟ هل أستطع أن أتعلم كيف أقوم به بشكل أفضل ؟ هل أنا مستعد لدفع ثمن التعلم؟

- أن يحاول الإنسان التميز في شيء يختاره . ولا شك أن أهم شيء قد يكون أبناؤنا . فيقول أحد الحكماء " بعد موتي أن يكون مهما نوع السيارة التي كنت أركبها أو المنزل الذي كنت أقطن فيه أو المال الذي كان في حسابي المصر في . لكن العالم قد يكون مكانا أفضل الأنني كنت شخصا مهما في حياة طفل " .

المراجع:

- Covey , S. (2005 ) The Seven Habits of Highly Effective People , A Fireside Book Published by Simon & Schuster New York .
- Greatness, Published by Simon & Schuster New York
- Martin, D. (2006) "Intelligence and Personality". European

  Journal of Innovation Management, Vol. 9, PP: 34

   55.

#### اسنثة

١- وضبح الأنماط المختلفة للنكاءات ومكونات كل منها.

٢ ـ وضح المقصود بما يلي :

. - الرؤية .

- الانضباط:

- الحماس.

- الضمير.

٣ وضح كيف يمكن تطوير الذكاءات أالقدرات الأربع.

## الفصل الثامن

# فغوط العمل

## الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم ضغوط العمل.
- علقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
  - أسباب ضغوط العمل.
  - مراحل رد الفعل تجاه الشعوط.
    - آثار ضغوط العمل.
  - استراتيجيات كواجهة الضغوط

### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالتقاط التالية:

- المام الطالب بطبيعة ضغوط العمل وعلاقتها بمستويات الأداء.
- المام الطالب بمصادر الضغوط والمراحل المختلفة لرد الفعل تجاهها.
- إلمام الطالب بأهم الأثار المحتملة للضغوط وكيفية مواجهتها وإدارتها.

## المحتويسات

أولاً ، معهوم شغوط العمل. .

فانيساء علاقة ضفوط العمل بمستويات الأداء

ثالثاً: أساب شقوط العمل.

رايعاً: مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل.

خامساً: آثار صفوط العمل.

سادساً: استراتيچيات إدارة الضغوط.

# الفصل الثامن ضغسوط العسمل

#### مقدمــة:

يعيش الإنسان في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات الكثيرة ذات الطبيعة الديناميكية ولا يمكن أن يعزل نفسه عنها لأنها مفروضة عليه، وبالتالي فهي تسؤثر عليسه تأثيراً شديداً، ولا يتوقف هذا التأثير على حياته الخاصة أو العامة بل يمتد إلسي مكان عمله أيضاً.

وعندما يسعى الإنسان إلى التوافق مع تلك المتغيرات فإنه بينل من الجهد البدني والنفسي ما بينل، ويتوقف ذلك على شدة ضغط تلك المتغيرات عليه، وعلى درجة تحمله، وينتج عن ذلك آثاراً بننية ونفسية إيجابية إذا كان مسسوى الضغوط مناسباً وتمكن الفرد من تحمله والتكيف معه، وقد تكون هذه الأثار صلبية إذا كان مستوى الضغوط يفوق قدرته على التحمل.

من ناحية أخرى لا يمكن أن تستغنى أي منظمة عن مواكبسة التطورات التكنولوجية إذا أرادت أن تستمر في دنيا الأعمال وتتأفس في ظل بيئة تعمل الكثير من المتغيرات المحلية والعالمية ذات الطبيعسة المتنبنسة، للنلك تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات في أنشطتها المختلفة مما يسعب ضسغوط وتوترات لقادة هذه المنظمات وبالتبعية على العاملين فيها.

لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وإدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من آثاوها السلبية وتبقي على آثارها الإيجابية.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة ضغوط العمل من حيث مفهومها ويحالقها بالأداء الوظيفي، وأسابها، ومراحل رد الفعل تجاهها، وآثارها وكيفية إدارتها.

#### أولاً : وقموم ضغوط العمل :

توجد عدة تعاريف لمفهوم ضغوط العمل نذكر منها ما يلي :

- هي نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضواغط الخارجية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإجهاد الذي يعبر عن التأثير المتجمع للضغوط والمتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بمبب التعرض للحوادث الضاغطة. (1)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه يفعالية. (٢)
- وفريق آخر يرى أن الصغوط عبارة عن رد الفعل الناتج عن تكيف الفرد، مع مجموعة من المثيرات التي تولجه وتلقي عليه متطلبات نفسية ومادية زائدة. (<sup>7)</sup>
- بينما يرى آخرون أن الضغوط عبارة عن الاستجابة النفسية والعاطفية
   لدى الفرد تجاه مجموعة من المثيرات التي تولجه وتلقي عليه متطلبات جسيمة ونفسية وتخلق حالة من عدم التأكد ونقص التحكم الذاتي عندما يؤدي عمله.(٤)
- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن تجارب ذاتية تحدث حالة من عدم
   التوازن النفسي والفيولوجي الفرديوهي نتيجة لعدة عوامل يتعرض لها
   لفرد سواء كانت في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته. (٩)
- ورأي آخر بنظر إلى كلمة الصنوط على أنها تثنير إلى مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له. (1)

وبعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة عن مفهوم ضغوط العمل يمكننا التوصل إلى أن ضغوط العمل تشير إلى :

"ردود الفعل الجسمية أو النفسية أو السلوكية الذي تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنهما . مجموعة من الأثار".

- ونود أن نؤكد على إن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة داخل مواقع العمل
   ولا يمكن التفاضي عنها ولها صور عديدة منها:
  - التغيير في أسلوب العمل أو طريقته أو مواعيده.
  - ☞ الطلبات العاجلة للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.
    - ☞ الموارد والإمكانيات المحدودة للمنظمة.
    - الأعمال المؤجلة والتي يجب تنفيذها في وقت قصير.
- قيام أحد الرؤساء بالزام مرؤوسيه تنفيذ بعض الأعمال التي نفوق قدر انهم أو في فترة زمنية محدودة.
  - الله تعرض أحد الموظفين للقصل.

## • هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل هي:

- ١- المثيرات : هي مجموعة من المواقف أو المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالفرد.
- ٢- الاستجابة : وهي تمثل ردود الفعل الجسيمة مثل سرعة نبضات القلب
   وارتفاع ضغط الدم، وردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والخوف.
- ٣- التفاعل : الذي يحدث بين المثيرات أو المواقف التي تفرضها البيئة وبين
   ردود الأفعال الجسيمة والنفسية والسلوكية.

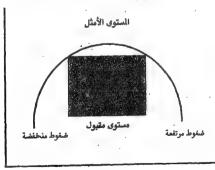
 ويجب أن تؤكد على أن الضغوط كما لها آثاراً سلبية لها أيضاً بعض الآثار الإيجابية المتمثلة في زيادة حالة النشاط وروح التعاون بين الأفراد وغيرها كما سيتضح فيما بعد.

# ثانياً: علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء:

عادة ما نقرن كلمة الضغوط ببعض المعاني غير المرغوب فيها مثل عدم الرضا والإحباط أو القلق والتوتر وبعض الأمراض الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم أو قرحة المعدة أو زيادة نسبة السكر في الدم وغير ذلك من أمراض، ولكن على الصعيد الآخر يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سيئة أو ضارة كما يتبادر إلى أذهان الكثير لأن العاملين إذا لم يجدوا بعض المواقف التي تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصبيهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم، ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك بالسلب على أدائهم الوظيفي، ومن ثم هناك مستوى أمثل للضغوط يمثل نقطة انقلاب في مستوى أداء الأفراد ويتضح ذلك من الشكل التالي (٧):

## شكل (١) علاقة الضغوط بمستوى الأداء

مستوى الأداء



مستوى الضغوط

## ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- عند المستويات المنخفضة من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى
   الانخفاض نتيجة حالة التبلد الموجود عليها هؤلاء الأفراد، ومن ثم تصبيهم
   حالة من الإحداط و عدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير.
- عند المستويات المرتفعة من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم
   نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية والنفسية التي تصييهم مثل الإجهاد والتوتر
   وعدم الرضاء وارتفاع ضغط الدم وغيرها، لأن حدة الضغوط تستنفذ طاقة الأفراد.
- عند المستوى المعتدل من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة الشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

إذا يمكن القول أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجادة الأعمال والقدرة على النتافس وإجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على وجود المنظمة في دنيا الأعمال، وقد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل انخفاض مستوى أداء الأفراد والإصابة بالأمراض النفسية والجسمية مما يعني أن هناك مستوى معتدل أو أمثل من الضغوط تسفر عنه آثار اليجلبية، وإذا زادت أو لنخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار ملبية. (أ)

لذلك يجب على المنظمات أن تدير صغوط العمل بكفاءة وفعالية حتى يمكنها تجنب الأثار السلبية لها والأبقاء على أثارها الإيجابية.

## ثالثاً : أسباب ضفوط العمل :

يمكن تصنيف العوامل التي تعبيب الضغوط في الأعمال إلى المجموعات التالية: (١)

## : Tasks demands متطلبات المام

توجد بعض الوظائف التي تسبب بطبيعتها ضغوطاً على شاغليها أكثر من غيرها، فمثلاً وظيفة الأطباء ورجال الإطفاء والطيارين والسانقين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات آثار كبيرة في ظل معلومات غير متكاملة في بعض الأحيان وهي ترتبط بأرواح وحياة الأقراد لذلك فهي تمثل مصدراً غنيا للضغوط، ومن باحية أخرى أثبتت العديد من الدراسات أن مهن المديرين في كافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها نتضمن ضغوطاً تعادل ضعف الضغوط التي تتعرض لها بعض المهن الأخرى، ويرجع ذلك إلى كثرة اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات والمسئوليات المتعددة عن إعداد الميزانيات، وعن الأفراد النين يعملون تحت إشرافهم وإدارتهم، وعن المشكلات والصراعات التي تتشب بين العاملين في مختلف الأتصام والإدارات. (١٠٠)

## : Physical Conditions الظروف المادية للعمل -٢

تعتبر الظروف المادية للعمل أو بيئة العمل المادية من العوامل المسببة المسخوط فنجد أن أماكن العمل التي تعاني من سوء الإضاءة أو التهوية أو تباين شديد في درجات الحرارة (ارتفاع الحرارة في مواسم الصيف والبرد الشديد في أوقات الشتاء)، عدم ترتبب الآلات داخل عنابر الإنتاج بشكل يساعد على سهولة التنقل والحركة، وقلة الخصوصية بمعنى أن بعض

العاملين قد يحتاج إلى قدر معين من الحرية عند تعامله مع زمانته أو بعض العملاء لكن دائماً ما يجد أنه موجود وسط كم كبير من الزملاء لا يمكنه أخذ هذه الحرية... كل ذلك يماعد على زيادة مستوى الضغوط الواقع على العاملين مما يؤثر بالسلب على أدائهم.

# "- زيادة عبء المعلومات Information overload "-

إن تقدم وسائل الاتصال نتيجة التطور التكنولوجي قد أحدث ثورة في المعلومات مما ساعد على توافر كم كبير منها تحت تصرف الفرد في أي زمان ومكان، فنجد أن العامل الليوم يتعامل مع البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت والبيجر والتليفون المحمول مما أدى إلى توافر قدر ضخم من المعلومات جعلته عاجزاً عن التمييز بين المعلومات الهامة والمطلوبة وبين المعلومات غير الهامة ويحرد المعلوبة مما يشكل ضغطاً عليه يؤثر على مستوى أدائه.

## : Roles demands متطلبات الدور

هناك جانبان سلبيان للدور يؤثر إن على أداء المنظمات هما :

# أ- صراع الدور Role conflict :

يحدث صراع الدور عندما لا يستطيع الفزد أن يُوفق بين توقعات الأخرين منه، وهذه التوقعات تكون متباينة فيما بينها.

وقد ينشأ صراع الدور أيضاً عندما تصطدم المعتقدات والقيم الذاتية المفرد بتوقعات الآخرين، فالمدير الذي يؤمن ويعتقد بالأمانة والأخلاق في عمله وفي علاقاته قد يطلب منه أحد رؤسائه أن يتهاون بعض الشيء بالنسبة لرقابة الجودة حتى يتم الوفاء بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد وهذا التعارض يجعل المدير في حيرة من أمره لأنه يختار بين فقدان الولاء لرئيسه أو العمل غير الأخلاقي طبقاً لقيمة الشخصية. كذلك الحال بالنسبة لبعض المديرين حيث يشعرون بصراع الدور بسبب طلبات رؤسانهم المتعارضة مع طلبات مرؤوسيهم في إداراتهم، فقد يتوقعون تقديم الدعم اللازم العاملين وتوفير الوقت والامكانيات اللازمين لهم لاجراء بعض التجارب مما يفجر أديهم ملكات التفكير الابداعي، بينما يطلب الروساء الأعلى من نفس المديرين المسرعة في الانتاج والاهتمام بالكم مما لا يجمل لديهم وقتاً متاحاً لتقديم الدعم المطلوب العاملين مما يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة عليهم.

# ب- غوض الدور Role ambiguity :

يحدث عموض الدور عندما لا يعلم الفرد على وجه الدقه ما هو المطلوب منه عند ادائه العمل أو عند ما تكون المعلومات المطلوبة لأداء العمل غير متوافرة أو ناقصة.

# ونجد أن غموض الدور يحدث بسبب:(١١)

- عدم معرفة الفرد بالمعلومات الكافية عن دورة في العمل نتيجة عدم وجود وصف وظيفى واضح ومحدد، أو أن الغرد يشغل وظيفة جديدة.
- عدم وضوح المعلومات السيما إذا كانت مرتبطة بمصطلحات فنية أو نتيجة الانخال تكنولوجيا جديدة على الوظيفة.
- عدم وضوح المبلوكيات التي تساعد وتمكن الفرد من تتفيذ الدور المتوقع منه.
- عنم توافر تقارير التقيم أداء الدور الذي يقوم به الفرد للوقوف على مدى النجاح الذي أحرزه في تحقيق الأهداف المطلوبه منه.
- وقد أوضعت بعض الدراسات الحديثة التي أجريت في أحدى وعشرون دوله أن غموض الدور منخفض نصبياً في الدول الأسيوية والأقريقية التي يوجد

فيها مسافة كبيرة فى المكانة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يزداد الميل المعمل الجماعي، بينما نجد أن غموض الدور مرتفع نسبياً فى الدول الأوربية التى تقل فيها المسافة بين المكانة والقوة للرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل الفردى. (٢٠)

# ه- تجارب الحياة Life experiences

أن الفرد لا يعيش أو يعمل في عزله عن الأخرين وإنما يتأثر بما بحدث خارج بيئة العمل، وإذا كان العمل يعتبر مصدراً هاماً الضغوط فهناك بعض المواقف والأحداث التي توجد خارج هذه البيئة وتمثل مصدراً جوهرياً للضغوط تتعكس أثارها على الأداء، وتتضمن تجارب الحياة عنصرين هما:

#### ا- أحداث الحياة Life events

أن الحياة الذي يحيش فيها الفرد مليئة بالأحداث المؤلمة والتي تساعد على زيادة احمى المنفوط الواقعة عليه وتؤثر في مستوى أدائه مثل وفاة أحد الزوجين أو الطلاق، أو تدهور أسعار الأسهم في السوق، أو تدهور حالة البورصه، ويوضح الجدول رقم (١) بعض أحداث الحياة الذي يمكن أن تمثل مصدراً هاماً للضغوط.

جدول (۱) أحداث الحياة التي تمثل مصدراً للضغوط

متوسط القيمة	. الحيث	التوتيب
1	وفاة أحد الزوجين	١
٧٣	الطلاق	۲
70	الانفصال بالنسبة للزوجين	٣
٦٣	انهاء فترة السجن	ź
74	وفاة أحد الأقارب	٥
٥٣	المرض الشخضى	٦
٥٠	الذواج	٧
٤٧	الفصل من العمل	٨
10	التقاعد عداقتاا	٩
£ £ .	مرض أحد أفراد الأسرة	15
٤٠	الحمل .	11
44	مشاكل عاطفية	114
79	أنضمام عضو جديد للأسرة	١٣
79	إعادة تعديل الأعمال	1.5

Source: Richard L. Daft and Raymond A., Noc, Op. Cit, P. 488.

# ب- الصراع بين العمل والحياة Work - Life Conflict :

هذاك بعض الوظائف التي تتطلب من شاطيها السفر المتكرر أو تحتاج إلى ساعات عمل كثيرة مما يسبب تعارضاً مع الأنشطة الشخصية للأفراد مثل الخروج مع أفراد الأسرة، وهذا النوع من الضغوط يؤدى إلى أصابة الفرد ببعص الأسراض النفسية والبدنية مما يؤثر على أدانه.

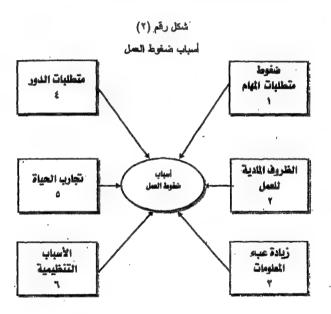
وهناك مصدر أخر للصغوط يتمثل في المشاحنات اليومية التي تحدث بين الزوجين بسبب سوء الأحوال المالية، أو بسبب أعداد الطعام، أو بسبب عمل أشياء كثيرة في فترة زمنية محدودة، وتشير الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أنه كلما تعرض الفرد بشكل كثير لهذه الاحداث والمشاحنات كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم الضغوط الملقاه على عانقه مما يؤثر بالسلب على حاله النفسية والجسيمة ومن ثم انخفاض مستوى ادلته للأعمال.

#### ٦- الاد باب التنظيمية :

هذاك من مصادر للضغوط تتعلق بخصائص المنظمة وسياساتها منها ثقافة المنظمة ونظم الاجور والحوافز، ونظم تقييم الاداء، وفرص النمو والتقم الوظيفي، واتخاذ القرارات، فنجد أن: (١٦)

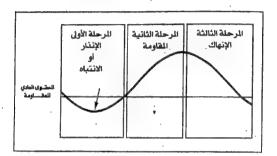
- إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمة ومعتقداته وبين قيم ومعتقدات المنظمة فإنه يكون عرضه المضغوط أكثر من غيره.
- ب- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز بالمنظمة يضعف من رغبة الأفراد في
   العمل مما يؤثر سلباً على أبائهم الوظيفي.
- جــ عدم وجود نظام عادل لتقييم الأداء أو النرقية يشعر الفرد بأنه لا يأخذ حقه
   من التقدير المادى أو الأدبى فيكون عرضه لضغوط العمل.

د- عدم إشتراك الفرد في أتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المتعلقة بعمله يواد لديه شعوراً بعدم أهميته، فيكون عرضه لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره، ويوضع الشكل التالي الأسباب المحتملة لضغوط العمل.



# رابعاً : مراحل رد الفعل نتجاه شغوط العمل:

بن استجابة الفرد الصنعوط تمر بثلاث مراحل كما هو موضح في التالى: شكل (٣) رد الفعل تجاه الضغوط



Source: Richard L. Daft and Raymond A. Noc. Op Cit, P. 481

## ١- مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر Alarm response -١

تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد المصادر الضغوط المختلفة ثم يقوم بإدراكها وتخيل أثارها السلبية، بعد ذلك يستعد الجسم المواجهة التهديد أوالتحدى الذي يربكه عن طريق افراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها (1):

ه أرتفاع ضغط الدم.

الله زيادة حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير.

☞ أتساع حدقة العين قليلًا، وتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.

١٥٠ سرعة ضربات القلب،

الله و الله نسبة السكر في الم. ا

وبصفة عامة لا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ولكن تختلف منتها حسب خصائص كل فرد، وتلاحظ أيضاً أن مقاومة الفرد لمصادر الضغوط في هذه المرحلة تكون منخفضة جداً.

## : Resistance مرحلة المقاومة

يبدأ الفرد في هذه المرحلة بالتصدى لمصادر الضغوط التي تعرض لها في المرحلة السابقة حيث يقاوماها بعدة وسائل منها السهر والتفكير، والأرق وعدم التركيز، أو الهروب من العنصر المثير للضغوط، أو التتقيس في مجال آخر، وغالباً ما يحول الفرد حالة القلق والتوتر والإضطراب التي كان عليها في المرحلة المعابقة إلى طاقة تساعده على مولجهة الضغوط والتكيف معها.

ونجد أن نجاح الفرد في مقاومة الضغوط يتوقف على القدرة والرغبة المتوافرة لديه في التصدى لها والتغلب على أثارها، وتكون درجة المقاومة والتصدى للضغوط في هذه المرحلة أعلى ما يكون.

## "- مرحلة الانماك Exhaustion :

تتفذ طاقة الفرد في هذه المرحلة انتيجة استمرار مصادر الضغوط وتغلبها على قدرته في التحمل والسيطرة، ويترتب على ذلك أثاراً سلبية منها ما هو جسمي مثل الاجهاد وأرتفاع ضغط الدم ومنها ما هو نفسى مثل التوتر والقلق مما يؤدي إلى إنخفاض في مستوى ادائه العمل.

# غامساً: أثار ضغوط العمل :

يمكن تصنيف الآثار المترتبه على ضغوط العمل إلى نوعين هما:

# ١- الآثار الإيجابية:

تتحقق الأثار الإيجابية لضغوط العمل إذا كان مستوى هذه الضغوط معتدل (صحني) وتتمثل هذه الأثار فيما يلي: (١٠) الأن المتعاون وتكاتف المجهودات والأفكار لحل المشكلات.

انتعاش الرغبة في العمل وزيادة الدافعية لدى الأفراد.

الله والرضا الشعور بالانتماء والرضا النتظيمي.

المنافق عن العمل والغياب والتأخير عن العمل . المناب والتأخير عن العمل

الله خلق جو من التنافس البناء بين العاملين.

الأنشطة الجماعية وفرق العمل.

العاد الحلول المبتكرة للمشكلات، وجودة الأداء.

المشاركة في إتخاذ القرارات، والنظرة الموضوعية لقضايا العمل.

ونؤكد هنا بأن تحقيق النتائج الإيجابية لضغوط يرتبط بمستوى الضغوط التي يواجه الأفراد، حيث لابد أن يكون هذا المستوى معتدلاً.

#### ٢- الآثار السلسة:

يمكن تقسيم الأثار السلبية لضغوط العمل إلى ما يلى:

# أ - الأثار السلوكية:

أن زيادة الضغوط التي يتعرض لها الفرد ينتج عنها الكثير من الأثار السلوكية السلبية مثل: (١٦)

التخين نتيجة للقلق والنوتر الذي تسببه الضغوط.

المان الكحول أو تعاطى المخدرات.

. ٧٠ العنف والعدوان.

الضطراب الوزن والشهية.

الله عدرة النزاعات أو الشجار مع الأخرين.

و غالباً ما يلجاً الفرد إلى مثل هذه السلوكيات حتى يتهرب من الضغوط بدلاً من التصدى لها وإقتراح البدائل المناسبة النعامل معها.

# ب- الأثار السيكولوجية:

تتمثل الأثار النفسية للضغوط فيما يلى :

المشكلات العائلية نتيجة عجز الفرد عن مواجهة ضغوط العمل فيحاول ... اسقاطها في أسرته بأشكال مختلفة منها الميل للمبيطرة أو الغضب وقد تؤثر هذه المشكلات على العلاقة الزوجية أن الأبناء.

 "عدم القدرة على النوم بشكل منتظم مما يؤثر على الحالة المزاجية أو على أداء الفرد.

 عدم القدرة على الاستمتاع بوقت الفراغ مع الأخرين أو عدم الاستمتاع بالحياة بصفة عامة وقد يؤدى ذلك في بعض الأحوال إلى الانتحار.

قدان الرغبة في العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

# جــ الأثار الجسمية:

إذا كانت الضغوط التى يوجها الفرد نفوق قدرته على التحمل لأنها دات مستويات مرتفعة فإنها تؤثر على الحالة البننية له وتزيد من احتمالات اصابة الجسم بالكثير من الأمراض مثل الصداع، والسرطان، وأمراض الرئة والكبد والجلد وأمراض القلب والمنح وغيرها.

# د- الأثار التنظيمية:

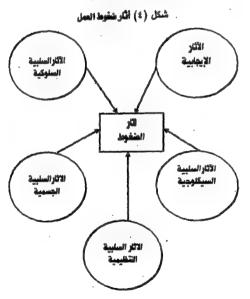
هناك العديد من الأثار النتظيمية المترتبة على ضغوط العمل أهمها ما يلي: (١٠٠)

عدم الدقة في اتخاذ القرارات نتيجة لحالة عدم الاتزان النفسي التي يوجد عليها الفرد.

١٥٠٠ زيادة معدلات دوران العمل والغياب من منطلق الهروب من الضغوط.

الأريادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل، وإذا وجد الفرد الذى يقع تحت ضغوط أن الشكاوى التى ينقد بعض أشكال السلوك العدوانى مثل القيام بتخريب وأتلاف الألات والمعدات وغير ذلك.

- الإندة التكاليف التي تتحملها البنظمة سواه كانت مرتبطة بأصابات العمل أو بكمية وجودة المنتجات أو إصلاح الآلات العاطلة، أو كانت مرتبطة بإنخفاض الدافع للعمل.
- انخفاض مستوى الأداء إذا كانت الضغوط التي تواجه الأفراد أو أقل من المستوى المعتدل أو الصحى الذي يعمل على زيادة معدلات الأداء، ويوضع الشكل التالي هذه الأثار.



# سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط

يجب أن نؤكد على أن إدارة ضغوط العمل تعتبر مسئولية مشتركه بين الفرد والمنظّمه ، وليست مسئولية جهة واحدة لأن عدم مراجعة الضغوط بصفة دورية والاهتمام بها قد يسبب خسائر فائحة للطرفين، وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى محاولة الحد من مستوى الضغوط التي يتعرض لها الأفراد بحيث تكون معتدلة تعمل على تحسين معدلات الأداء أو قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف التي تسبب الضغوط، وسوف يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات هما:

## ١- الاستراتيجيات التظيمية:

أن المنظمات التي ترغب البقاء في دنيا الأعمال والتنافس في ظل بيئة متعددة المتغيرات غير المستقرة، وأن تجعل عمالها في حالة من الحركة والنشاط .. لن تخلو من الصغوط مطلقاً.

ونظراً لأن الآثار السلبية الضغوط غالباً ما تكون أكثر من الأثار الإيجابية لذلك تحتاج المنظمات لإدارة تلك الضغوط بأسلوب يحقق مصالحها ومصالح العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد المصادر المحتملة لتلك الضغوط ومعرفة ما إذا كانت تتمشى مع قدرات وخصائص العاملين ومواردها أم تفوق ذلك، وفي حالة زيادة مستوى الضغوط عن تلك الخصائص والموارد فيجب أن تبحث المنظمات عن طرق لتخفيض حجم هذه الضغوط وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل:

#### · أ- برامنج مساعدة الموظفين : ·

حيث تهدف هذه البرامج إلى تقديم النصح والمساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشكلات مثل المشكلات الصحية والمائية والزوجية ويقوم مجموعة من المستشارين المدربين بتقديم هذه الخدمات عن طريق المقابلات الشخصية للعاملين أو عن طريق التليفون، وإذا وجد المستشار أن المشكلات التي يعاني،

منها العاملين تقوق مستوى معرفته أو خارج عن نطاق تخصصه فإنه يحول هؤلاء العاملين إلى إخصائي أمراض نفسية وعصبية.

فعدما شعرت لحدى العاملات في احدى الشركات أنها تعانى من ضغط نتيجة حاجتها إلى رعاية والدها الذي يعانى من مرض السرطان وكانت وحيدة وليس لها أطفال ولم يسبق لها رعاية أحد، فلجأت إلى الاخصائى الاجتماعي بالشركة الذي أرسل لها على الغور كتيبات قدمت لها معلومات ونصائح عن كيفية رعاية ومعاملة والدها مما حقق لها قدراً من الراحة وساعدها على الحد من الضغوط التي كانت تعانى منها:

# ب- البرامج الصحية واللياقة البننية:

تقوم بعض المنظمات بنقديم مجموعة من الخدمات التي تركز على تغيير بعض سلوكيات العاملين التي تسبب بعض المشكلات الصحية في المستقبل، وهذه البرامج غالباً ما تكون وقائية بطبيعتها تساعد على تجنب حدوث المشكلات الصحية أو المعمل على اكتشافها في وقت مبكر مما يساعد على علاجها بتكلفة أقل، علاوة على أنها تقلل من مستوى التوتر والأزعاج العاملين ومن هذه البرامج ما يلى:

التدخين، عاية المنظمات لبرامج الاقلاع عن التدخين،

٣٠ رعاية المنظمات للأحداث والبطولات الرياضية.

☞ تقديم وجبات منخفضة الدهون في الكافتريات للعاملين.

ونلاحظ أن الكثير من المنظمات نتحمل مبالغ طائلة لشراء الأجهزة الرياضية وانشاء الملاعب والصالات المنامبة لذلك من أجل الاعتاء بصحة العاملين، لأن البرامج الصحية وبرامج الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين لها مردود إيجابي على الروح المعلوية لهم ونقضى على الكثير من التوترات، مما يؤدي إلى تحمين في مستوى الأداء.

## جــ- تعيل بينة العمل :

يجب على المنظمات أن تعيد النظر في البيئة المادية العمل حتى تكون مشجعة على العمل وتقضى على الرتابة والملل وتخفف من التوثر والأزعاج وهناك أساليب كثيرة يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك منها:

- ٠٠٠ إعادة تصميم الوظائف لتقليل العبء الواقع على العاملين.
- تعديل نظم التهوية والإضاءة، بما يسمح بتدفق الهواء النقى والحد من اصابات العمل.
- تغيير ألوان الجدران والحوائط الخاصة بالمكاتب وعنابر الانتاج والصالات، فقد وجد أن اللون الأصفر والأحمر الغامق يثير الأعصاب ويمبب القلق، بينما يعمل اللون الأزرق والأخضر على بث خالة من الهدوء في جو العمل.

# د- المشاركة وبناء الفريق:

يجب على المنظمات أن تسعى إلى نتمية روح الفريق وبث ثقافة المشاركة بين العاملين لأن ذلك يحقق مجموعة من الفوائد أهمها ما يلى:(١٨)

- 🗢 وضوح الأدوار المتعلقة بالعاملين.
- ℃ الاحساس بأهمية وقيمة العامل وسط زملائه.
  - ۵ ملائمة الواجبات والاعباء الوظيفية.
    - ♥ زيادة الدافع للأنجاز.
  - الاحساس بالأمان والتأبيد من قبل الزملاء.
- ♥ تتمية الحلول الابتكارية للمشكلات التي تحدث بين العاملين.
  - الاحساس بالمسئولية تجاه الأعمال المسندة للأفراد.
    - ♥ إقامة وتتمية علاقات طبية بين العاملين.

ونلاحظ أن كل نلك يؤدى للى زيادة في الانتاج ولرنفاع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضعوط العمل والتغلب عليها.

# هـ- الأختيار والتسكين المناسب للأفراد:

يجب أن تعتنى المنظمات بسياسة الأختيار والتعبين بحيث تكون هذاك معايير موحدة وعادلة للأختيار تضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة بما يؤدى إلى زيادة جانبى القدرة والرغبة لدى العاملين حتى يتحسن الأداء، وبالتالى تتجنب زيادة الاعباء النوعية الخاصة بالدور الذى يقوم به الموظف مما يقلل من حجم الضغوط الملقاء على علق الموظفين.

# و- الاتصال المفتوح :

أن وجود نظام فعال المتصالات بين المستويات الادارية المنتلفة سواء كانت رأسية (إدارة عليا، وسط، دنيا)، أو كانت أفقية (بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) يمكن الأفراد من مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل ويساعد المشرفين على تقديم النصح والمشورة المرؤوسين، ويسمح للمرؤوسين في المستويات الدنيا بالحوار مع رؤسائهم، لا شك أن ذلك يزيل من حدة الضغوط والتوترات التي يسببها الأداء الضعيف، وضغوط التغيير وتحديات العمل، ويخلق مزيد من التي يسببها الأداء المتبادل بين الأفراد ويؤدى أيضاً إلى مزيد من السلوكيات المتتجة والمثرة ويتخلب على الصراعات والتوترات التي تحدث بينهم. (١٩)

# ز- تغيير الثقافة التنظيمية:

يجب على المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى إدارة التوترات وضغوط العمل بحيث تصبح جزءاً هاماً من حياة الموظف اليومية تمكنه من التعايش مع تلك الضغوط وتساعده على تحويل الاعباء والمتطلبات الوظيفية إلى مدخل النمو والتحدى الشخصى بدلاً من أن تكون حواجز وعقبات تمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

#### ٧- الاستراتيجيات الفردية:

لقد أوضحنا فيما سبق أن إدارة الضغوط مسئولية مشتركة بين المنظمة والعاملين، لكن يجب التأكيد على أن العاملين يساهمون بدور كبير فيها، حيث هذاك أساليب كثيرة يستطيعون أن يقومون بها المتوافق مع ضغوط العمل نذكر منها ما يلى:(٢٠)

# أ- التدريب على ممارسة التمرينات والتأمل والاسترخاء:

هذاك عدة أساليب تساعد الافراد على إدارة الضغوط والبقاء بحالة صحية جيدة منها :

- ممارسة بعض التمرينات الرياضية بصفة مستمرة.
- الحصول على قدر مناسب من النوم أثناء النهار والتغذية المناسبة لاتهما
   يساعدان على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للتوترات والتأمل
   Meditation حيث يقوم الفرد بالتخلص من أى شىء بشغل ذهنه عن
   طريق تكراره لكلمة أو عبارة معينة لمدة تتراوح ما بين ١٠ إلى ٢٠
   دقيقة في اليوم الواحد، ومع تكرار هذه العملية ينشط ذهنه ويجدد طاقته
   ويخفف من حدة الصغوط.
- التدريب على الاسترخاء Relaxation وهنا يتدرب الغرد كيف يكون متوتراً ثم يحاول أن يرخى عضلاته ويمعرفة أوجه الاختلاف بين الحالتين يستطيع أن يدرك قوائد الاسترخاء.(۱۱)

وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين اشتركوا في البرامج الرياصية الصحية التي أعدتها لهم شركاتهم كانوا أكثر توافقاً من الناحية الصحية والنفسية، علاوة على أن التأمل والأسترخاء ووقت الفراغ يساعد الافراد في التغلب على الضغوط وتجنبها وتجديد نشاطهم .

# ب- إدارة بيئة العمل الشخصى:

يحتاج الفرد في كثير من الاحيان أن يكون أكثر رقابة وتحكم في نشاطه الوظيفي اليومي ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق:

- التخطيط السليم للأنشطة اليومية للفرد.
- جدولة الأعمال والمهام وتحديد أولوياتها.
- تعلم كيفية تجنب زيادة أعباء العمل وأجراء الضبط اللازم لها ربما عن طريق تجزئة العمل (العمل على دفعات)، أو الاستعانة ببعض الزملاء لأنهاء بعض الأعمال، أو أنهاء بعض الأعمال في المنزل أو في أوقات أخرى غير أوقات العمل الرسمية إذا كان ذلك ممكناً.(٢٢)

## جــ- إدارة الوقت :

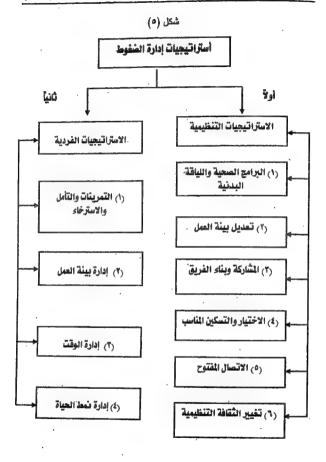
إن الإدارة الفعالة للوقت نمكن الأفراد وتساعدهم على تجنب أو تخفيض الأثار السلبية لبواعث الضغوط ولضمان تحقيق الفعالية في إدارة الوقت يجب مراعاة ما يلي: (٢٣)

- تحديد أولويات المهام: وهذا لابد أن يحدد الفرد ما هي الأعمال العاجلة والهامة، وما هي الأعمال التي يمكن تأجيلها وهكذا، بمعنى أن هناك مهام يجب أن تؤدى، وهناك مهام يكون من الأفضل أداؤها، وهناك مهام أختيارية والانتقال بعد ذلك من الأهم إلى الأقل أهمية.
- عدم السماح للاخرين بمقاطعتك: لأن المقاطعات الكثيرة تعتبر من لصوص الوقت وتفقد الشخص التركيز في أعماله، ويمكن تحقيق ذلك

- عن طريق تحديد مواعيد محددة لكل موظف يعرض فبها كل الأمور المتعلقة بعمله على رئيسه مره واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.
- تغويض المعلطة للأخرين: لأن ذلك من شأنه توفير وقت المدير ويجعله يركز على المهام التى لا يفهمها إلا هو، والتفويض يعنى تتازل المدير عن بعض اختصاصاته إلى بعض الأفراد فى المستويات الإدارية الأدنى منه، ولكن لابد أن يكون الشخص المفوض إليه لديه القدرة والرغبة فى التفويض، لأن المفوض يظل مسئولاً عما فوضه من أعمال أمام رؤسائه.

## د- إدارة نمط الحياة:

أن الطريقة التي يدير بها الفرد أسلوب حياته تعتبر من الأدوات الهامة التي تساعده على السيطرة والتكيف مع التوترات والضغوط التي تواجهه فمثلاً لابد أن يقوم الفرد بعمل توازن بين الحياة الخاصة وبين حياة العمل، بمعنى عدم أعطاء وقته كله للعمل، ولكن لابد أن يخصص جزء من هذا الوقت للأستمتاع به مع أفراد أسرته، وكذلك لابد أن يمارس أنشطة إجتماعية وثقافية مثل الخروج والتواصل مع الأصدقاء والزملاء خارج نطاق العمل، سواء كان ذلك في منزله أو في النوادي الاجتماعية والرياضية أو في أي مكان أخر، أن ذلك بمائه نشاط وحيوية ويجعله يقبل على عمله دون توتر أو رتابه أو ملل، ويكون أكثر قدرة على تحطيم العقبات التي يمكن تحدث له عند أدائه أمهام وظبفته، ويوضح الشكل للتالي أمنز التيجيات إدارة ضغوط العمل.



#### الخلاصة :

ناقشنا في هذا الفصل موضوع ضغوط العمل، وقد تناولنا عدة نقاط، حيث بدأنا النقاش بعرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بضغوط العمل، وتوصلنا إلى أن ضغوط العمل تشير إلى ردود الفعل الجسيمة أو النفسية أو السلوكية التي تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الأثار.

وأنتانا بعد ذلك إلى علاقة الضغوط بمستويات الأداء وخاصنا إلى أن المستويات المنخفضة والمرتفعة للضغوط تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفي وأن هناك مستوى معتدل من الضغوط (المستوى الأمثل) هو الذي يؤدى إرتفاع مستويات الأداء.

وأوضحنا أن هناك أسباب كثيرة لضغوط العمل منها متطلبات المهام، وزيادة عب، المعلومات، ومتطلبات الدور، وتجارب الحياة، وأخيراً هناك أسباب تتظيمية منها ما هو مرتبط بالأجور والحوافز ومنها ما هو مرتبط بثقافة المنظمة، ومنها ما مرتبط بمياسة الترقية وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات:

ثم بعد ذلك ناقشنا المراحل المختلفة التي يمر بها الفرد عندما يتعرض للضغوط وخلصنا إلى أنه هناك ثلاثة مراحل تبدأ بالإنذار ثم المقاومة وتتنهي بمرحلة الانهاك.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى أهم الآثار المترتبة على حدوث صغوط العمل وانتهينا لمى أنه هناك نوعين من الآثار هما الآثار الايجابية، والآثار السلبية، والتي تتقسم لمى الآثار السلوكية والآثار السيكولوجية، والآثار الجسمية وأخيراً، الآثار التظيمية. وأخيراً تعرضنا لأهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدم في إدارة الضغوط وقسمناها إلى نوعين يتمثل النوع الأول في الاسترايتجيات التنظيمية والتي تتضمن برامج مساعدة الموظفين، والبرامج الصحية واللياقة البنية، وتعديل بيئة العمل، والمشاركة وبناء الغربق ثم الاختيار والتسكين المناسب للأفراد، والاتصال المفتوح وأخيراً تغيير الثقافة المتظهمية.

ويتمثل النوع الثانى من استراتيجيات إدارة الضغوط فى الاستراتيجيات الفردية والتأمل والاسترخاء، إدارة الفردية والتأمل والاسترخاء، إدارة بيئة العمل الشخصى، وإدارة الوقت، وأخيراً إدارة نمط الحياة.

#### أسئلة للمناقشة

- ١- وضح أهم التعاريف المرتبطة بضغوط العمل مبيناً الفرق بينها وبين الإجهاد؟
  - ٢- وضح المراحل المختلفة لرد فعل الأفراد تجاه ضغوط العمل ؟
    - ٣- أشرح أهم الأسباب المؤدية لضغوط العمل ؟
    - ٤- ناقش بالتفصيل الأثار المترتبة على ضغوط العمل ؟.
- وضح أهم الاستر التجيات التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل ؟
  - ٦- ما هي الأستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل ؟

# الفصل التاسع

# سلوكيات المواطنة التنظيمية

## الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - مفهوم سلوكيات المواطنة الننظيمية.
  - أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمفاهيم الأخرى.
  - الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية.
    - محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
      - نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المخرجات:

بعد دراسة هذا القصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- المام الطالب بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- المام الطالب بمبررات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاد هذا السلوك.
  - المام الطالب بنتائج سلوكبات المواطنة التنظيمية.

المحتويسات

أولا : نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية. 
ثانياً: معهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كالثاء أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

رابعساً: علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمفاهيم الأخرى.

خامساً: القرض الكامن وراء سلوكيات المواطئة التنظيمية.

سادساً ، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

سابعاً: نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

# الفهـــل الثاني عشر سلو كيات المواطنة التنظيمية

#### مقدمة :

يحظى رفع كفاءة وفعالية المنظمات اليوم باهتمام علماء وممارسي الإدارة خاصة في هذه المرحلة الجديدة والتي تتسم بالصراع التنافسي المستند إلى التطور التكلولوجي والتقوق العلمي في مختلف مجالات الإنتاجية بالمنظمة.

و لا شك أن للفرد بما يتبناه من التجاهات وقيم ويما يحوزه من دوافع ويما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفعالية المنظمة التي يعمل بها . فإذا كانت معارسة الفرد اسلوكيات الدور الأساسي أو متطلبات المنظمة التي الأداء الوظيفي المرسمي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعائية المنظمة التي يعمل بها ، فإن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة المتطيمية تعميم أيضا في ذلك .

وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مرتبطة بالمعل. ولكنها سلوكيك اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفزد في أن يمارسها أو يمنتع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو ينظام المكافأت الرسمي ، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة ، وتشتمل هذه السلوكيات على بعدين أسلسيين هما :

 ا- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: مثل تقديم الانتراحات البناءة التي تدعم تميز المنظمة ، والحضور الاختياري للاجتماعات ، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام المعلاء الخارجيين

 - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تغيد أفرادا معينين : مثل مساعدة زملاء العمل في علاج مشكلات العمل ، وإنجاز أعمال الزملاء المتغيبين عن العمل دون مقابل .

ويؤكد علماء الإدارة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ضرورية لبتاء المنظمات وتميزها كما يرون أن تحمل العاملين المستولية الذاتية وممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو أساس نجاح هذه المنظمات وذلك بسبب صعوبة الرقابة الخارجية ، وحدم كفاية سلوكيات الدور الأساسي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

#### أولا : خلفية عن نشأة مصطلح سلوكيات المواطئة التنظيمية :

برغم أن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لا زال غير مألوف بالنسبة لغير المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي . إلا أن هذا المصطلح ترجع جذوره إلى الثلاثلينات من القرن الماضمي . وقد تطورت ثلك الجذور حتى تم استخدام مصطلح سلوكيات المواطنة النتظيمية صراحة لأول مرة في نهاية السيمينات من ذلك الغرن .

فمنذ أكثر من ستين علما صرح (1938, P.83-90 أنه:

" من الواضح أن رغبة الأفراد في التعاون وتعني استعدادهم للمساهمة بالجهد في النظام التعاوني هي أمر حيوي لا غنى عنه "

ويأخذ تصريح Barnard في حد ذاته ، فإنه قد يبدو للبعض عند قراعته لأول وهلة أنه حقيقة مسلمة ولكن بالاستعرار في تتبع أراءه نجد أنه استخدم مجموعة من الكلمات والعبارات الشائعة في الاستخدام العام للاشارة إلى المنظمة التي تبحث عن عنصر الاستعداد الشخصي لدى العاملين في التعاون مثل : الولاء ، والتكافل أو التضامن ، والعصيية أو روح الجماعة ، وقوة المنظمة وتعني فعالية المنظمة المعتمدة على قيمة الإسهامات الفردية

وقد كان يؤمن بأنه من غير الممكن أن نفهم عملية التنظيم واداء المنظمة بمجرد الإشارة إلى قيام المنظمة بأداء وظائف محددة من خلال إسهام الأفراد بمهارات ومعلوكيات محددة وذلك من لجل التوصل إلى نتاتج او مخرجات محددة ، بل ان عملية التنظيم واداء المنظمة يعتمدان على الجهد التعاوني للعاملين بجانب تنفيذهم لوظائف محددة (إسهامهم بمهارات وسلوكيات محددة). وقد أطلق على ذلك الجهد التعاوني معمى "نكران الذات "

ويرى المؤلف أن كتابات Barnard في مجال الرغبة أو الاستعداد للتعاون والجهد التعاوني للعاملين هي كتابات راندة ، ولا سيما وأنه ايتعد تماما عن للتكير التقليدي المقبول لعلماء وممارسي الإدارة في ذلك الوقت .

وقد أطلق على الإدارة في ذلك الوقت مسمى ". نظرية الإدارة الكلاسيكية ". وقد عرض (Massie (1965,P.405 المخطوط الرئيسية لتتكير المدرسة الكلاسيكية وذلك على المنحو التالى :

" إن الأحضاء في المنظمة التعاونية غير قادرين على تنفيذ علاقات وظائفهم بدون وجود توجيه مباشر وإرشادات تقصيلية من الروساء ... فبدون وجود التعريف والمتوصيف الواضيح للوظائف ، فإن الأعضاء يكون لديهم لبس أو غموض بشمل حدود وظائفهم وسوف يترتب على ذلك تدلخل بين مهام الوظائف المختلفة ... ولن يكون هناك تعاون بين العاملين إلا إذا وجد تخطيط رسمي بذلك ... لن التسيق لن يتحقق إلا إذا كان مخططا وموجها من أعلى ...

إن التنسيق المخطط والموجه من أعلى هو فقط الذي يؤدي إلى بناء انماط واضمحة ومحددة من الأنسطة والعلاقات بين الوظائف المختلفة "

وفي الواقع ، فإن معظم الكتاب الكلاسيكيين افترضوا أن العاملين لا يمتلكون أيا من القدرة أو الرغبة في التعاون الاختياري ، حيث أن الهيكل الرسمي هو الذي يمكن من تحقيق الأداء الفعل للعاملين والمنظمة ككل وقد الرسمي هو الذي يمكن التقكير في هذا الإفتراض ، وقرر أن الهيكل الرسمي هو نتيجة وليس سببا للجهد المنظم، وأن الهيكل الرسمي قادر فقط على تحديد بعض السلوكيات المطلوبة إلا أنه غير قادر على التوقع بكل الإسهامات المطلوبة من العاملين ، وأن الرغبة في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد هي شرط جوهري لعاملين ، وأن الرعك أن يتضمنها الهيكل الرسمي

إن كتابات وآراء Barnard في مجال الرغبة في التعاون أو الجيد التعاون أو الجيد التعاوني للعاملين وفي مجال التنظيم غير الرسمي كنت بمثابة حجر الإساس الذي اعتمد عليه (1964) Katz خين قام بتحليل الاسس الدافعية للسلوك التخطيمي ، فقد حدد. Katz للثنة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد والتي نزثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية لأي منظمة ، وهذه الأنماط هي:

الحيوب أن يتوافر لدى القرد الحافز الكاف للانضمام إلى المنظمة والاستمرار
 في العمل بها حتى في ظل أوقات الأزمات التنظيمية المفاجئة أو الموقتة

٢- يجب أن ينفذ الغرد بآتقان واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي ، ويطلق على هذه الواجبات مسمى سلوكيات الدور الأساسي على اعتبار أنها تمثل السلوكيات التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد.

٣- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الانتكارية الذائية (التلقائية) أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة ، حيث تخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي الرسمي ويطلق على هذه السلوكيات الدور الإضافي .

وقد أعطى Katz الأمثلة التالية على السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقانية):

الأتشطة التي يمارسها الفرد وترمي إلى حماية المنظمة من المخاطر
 وتحقيق تقدمها وتميزها:

 لافتر احات البناءة التي يقدمها الفرد بغرض تدعيم الكفاءة والفعالية الكلية المنظمة أو للإدارة أو النسم الذي يعمل به.

٣- التدريب الذاتي لتحمل المستوليات الإضافية .

 ٤- إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في علاقتها مع البينة المحيطة والدفاع عنها أمام غير العاملين بها.

٥- الأَنشَّطة التَعاونية التي يمارسها الفرد مع رئيسه المباشر وزمانته في العمل.

٦- قبول الفرد لأعباء عمَّل إضافية دون شكُّوى أو تذمر .

٧- قبول الفرد للتغييرات التنظيمية بصدر رحب.

٨- تحمل الفرد لمشاكل العمل البسيطة دون شكوى .

ويؤكد Katz أن تلك السلوكيات التعلونية الإنتكارية الذاتية (الثلقانية) ضرورية نبقاء المنظمة وتميزها ، وأن المنظمات التي تعتمد فقط على النمطين السلوكيين الأول والثاني تمثل نظاما اجتماعيا ضمعيفا وسريع الزوال .

ثم قام (Thompson (1967,PP:211-219 بتصميم نظرية "هركل التنظيم " ، وذلك بالاعتماد على مفاهيم الانظيم " ، وذلك بالاعتماد على مفاهيم الانظيم أم المفتوحة ، حيث عرضت نظرية هوكل التنظيم مفهرم الأهمية النسبية أو المقارنة للسلوكيات التعاونية المقانية . فقد اعتمد تحليل Thompson على دراسة النمط التكنولوجي المستخدم وعلاقته بمنطلبات الأداع . ويناء على ذلك اقترح ما يلى :

١- إن التكتولوجيا المتوسطة – والتي تبدو على سبيل المثال في البنوك، وبيوت السمسرة ، ومتاجر التجزئة ، والمنظمات الأخرى التي تربط الأطراف الذين تتكامل أعمالهم مع بعضهم البعض – نكون باعثا للاعتماد المشترك والذي يمكن أن ينظم بفعالية من خلال الإجراءات والقواعد المعيارية وبحبارة أخرى ، تكون سلوكيات الدور الأسلسي أكثر أهمية التحقيق الكناءة والفعالية الكلية المنظمة

٢- إن التكنولوجيا المعقدة - مثل التكنولوجيا المستخدمة في مصانع الإنتاج الكبير وخطوط التجميع - تكون باعثا للاعتماد المنتابع والذي يتطلب خططا نقصيلية للعمل ومديرين ذوي خيرة وكفاءة عالية التحقق من الإسهامات الفعالة من العاملين بجانب الروابط القوية بينهم وهنا نظهر أهمية كل من سلوكيات الدور الأساسي والسلوكيات التعاونية التلقائية في تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية المنظمة .

تعين المعاد والمعملية المنطقة . ٦- إن التكاولوجيا المكتمة .. والمستخدمة في مجالات متعددة تتطلب الخبرة في حل المشكلات مثل معالجة المرضى ، أو خدمة الزبائن ، أو حل لغز إحدى الجرائم ، أو تطوير منتج متميز - تكون باعثا للاعتماد المتبادل حيث ان تركيبة أو توليفة وتتابع العمليات لا يمكن تحديدها مقدما وإنما الأمر يعتمد أسانسا على خبرة وتقدير مجموعة العاملين المشاركين في النظام . وبعبارة أخرى ، تكون العملوكيات التعاونية التلقائية أكثر أهمية لتحقيق الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة.

ويرى المولف أنه من الخطورة أن نعتقد أن العلوكيات التعاونية المتقانية ضرورية لبعض المنظمات دون غيرها أو أن نتبنى التكير القائل أن أنواعاً معينة من المنظمات بمكن أن تعل بكفاءة وفعالية بدون تلك السلوكيات التعاونية التقانية ، حيث يميل المؤلف إلى مبدأ Barnard في أن الرخبة في التعاون هي شرط أساسي لنجاح أي منظمة ، وهو ما أكدت عليه أيضا دراسة Katz

وقد لاحظ (Katz & Kahn (1978,PP:217-220 أن الكتاب قد افترضوا في بادئ الأمر عن طريق الخطأ أن هذه التصرفات اليومية من التعاون الثلقائي هي أمر معلم به أو محتم الحدوث مما أدى إلى عدم إعطامها الاهتمام الكاف للتعرف على أبعادها ومحدداتها ونتانجها.

وفي أواخر السبعينات ظهر مصطلح "سلوكيات المواطنة التنظيمية " لأول مرة في كتابات (Organ (1977) ليصف ذلك الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية الذاتية (التلقانية) . حيث ذكر Organ في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة السببية من الرضا إلى الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا المصطلح الإنتاجية المتمتلة في كمية وجودة الإنتاج . ويؤكد Organ على انه من المتوقع الكشف عن علاقة السببية مالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة المتظيمية .

ثم قامت دراسة (1983) Bateman & Organ (1983) باعدة اختبار نتائج دراسة (1977) Organ وعرفت الرضا الوظيفي في صورة العاطفة الإيجابية تجاه العمل . وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية ، فإن الرضا الوظيفي برتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية أقل تقيدا أو اعتمادا على كل من قدرة القرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وذلك بالانتاجية .

ثانيا : مفهوم سلوكيات المواطئة التنظيمية :

تتوعث تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم سلوكيات المواطنة التطيمية، ويخصص المؤلف هذا الفصل لعرض مجموعة من هذه التعريفات . ثم يتناول التعريف الخاص به .

ققد كان من أوائل التعريفات ما ذكره Bateman & Organ فقد كان من أن :

"سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس الترامات الدور الرسمي. كما لا يمكن إثارتها باستخدام المكافات التي يتضمنها عقد العمل الرسمي إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يمنتع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب "

وقد قام ( Organ (1988,PP:3-10 والذي يعتبره الباحثون الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التتظيمية ـ بوضع تعريف شامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهو التعريف المستخدم حتى الأن في معظم المحوث . حيث يرع Organ أن :

" سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مرتبطة بالعمل . وهي سلوكيات . الحقيارية أي مثروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمنتع عنها ، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوطيفي أو بنظام المكافأت الرسمي ، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال المنظمة "

#### ومن التعريف السابق ، يمكن ملاحظة الأتى :

١- إن مصطلح " سلوكيات اختيارية " يعني أن تلك السلوكيات تخرج عن نطاق الوصف الوظيفي ، والذي يمثل احترام ولجباته أحد نصوص عند العمل المبرم بين الغرد والمنظمة ، حيث أن عدم الترام الغرد بالواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي من شأته تعرضه للعقاب ، في حين أن عدم ممارسة الغرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا يترتب عليها تعرضه للعقاب .

٢- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما :

أ - الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا . كمنتلف أنواع المساعدات التي يقدمها الفرد ارئيسه المباشر وزملائه في العمل ، والجهد الزائد والدقة في الإنجاز بما يفوق المتطلبات الرسمية الممل ، والمتعرف على آراء الأخرين قبل اتخاذ أي قرار أو ممارسة أي تصرف، والتحدث عن المنظمة بشكل جيد أما غير العاملين بها.

ب السلوكيات التي قد تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد والذي يمنتم القرد عن ممارستها تطوعا حتى إذا كان من حته ممارستها . ويطلق على تلك السلوكيات مسمى " جودة الامتناع " ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الأخرين ، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل ، وعدم تحمل المشلحتات البسيطة في مكان العمل .

ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ترتبط بنظام المكافأت والعقاب الرسمي
 المنظمة ، و ذلك لملاسباب الثلاثة التالمة :

أ- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غللبا ما تكون دقيقة ومن الصحب قياسها
 في محيط العمل من جانب المديرين ( لكونهم غير متخصصين في
 مجال السلوك النتظيمي ) ، ومن ثم فمن الصحب أن تتضمنها انظمة
 ثقييم الأداء الرسمية ,

 ب ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية تكون أساسا تطوعية ،
 ومن ثم فابنه من غير المعقول أو المقبول أن يعاقب الفرد على عدم ممارستها .

جان ممارسة القرد السلوكيات المواطنة التنظيمية قد تضر بالأداء الوظيفي للقرد فعلى سبيل المثال ، فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تودي إلى تضييع وقت الفرد ومن ثم انخفاض أدائه الوظيفي الرسمي ، لذا فقد يقرر الفرد الامتتاع عن مساعدة زملائه في العمل بهدف تحسين أدائه الوظيفي الرسمي ومن ثم فإنه من غير المعقول أو المقبول أن يعاقب الفرد عن امتتاعه عن عمل تطوعي وذلك لبحقق هدفا رسميا هو تحسين الأداء الوظيفي .

و هذا التعريف لا يعني أن ممارسة ملوكيات المواطنة التنظيمية لا تؤدي مطلقا لحصول الفرد على عوائد ملموسة . حيث أن استمرارية ممارسة الفرد اسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن نؤثر في الاتجاهات التي يتبناها زملاؤه في العمل ورئيسه المباشر نحوه . وهذه الاتجاهات الجديدة يمكن أن تلعب دورا إيجابيا في تقييم الأداء الوظيفي للفرد مما يؤدي إلى

حصوله على مكافآت مادية وعلى الرغم من ذلك ، فإن هذه المكافآت لا يضعنها نظام المكافآت الرسمي للمنظمة . وبعبارة أخرى ، فإن هذه المكافآت ذات طبيعة لحتمالية ، وتعتمد أسلسا على توقع الفرد الذي يمارس سلوكوات المواطنة التنظيمية بأن تلك الممارسة قد تزدي إلى حصوله على مكافآت مستقبلية .

٤- إذا نظرنا لأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يمارسه أحد الأفراد فإن ذلك السلوك قد بيدو مجرد تصرف بسبط ولا يدعو للاهتمام ، أما إذا افترضنا ممارسة عدد كبير من العاملين لأتماط مختلفة من سلوكيات المواطنة التنظيمية وبشكل منتظم ، فإن ذلك بكل تأكيد سوف يدعم تميز المنظمة ، لذلك يؤكد التعريف على أن هذه السلوكيات " في مجملها " تدعم الإداء الفعال للمنظمة .

# ويعرف المؤلف سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلى :

" ملوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لا ترتبط بنظام المكافأت الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي ، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة أفرادا معينين داخل المنظمة ، ونقلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أو من خلال الامتاع تطوعا عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة ، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية ".

#### ثالثا : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية :

هناك نموذجين يصنفان لبعاد سلوكيات المواطفة النتظيمية ، ويخصص المؤلف هذا الجزء لعرضهما .

#### النموذج الأول:

|Graham, 1986; Organ, 1988, PP: 11-18; Smith et al.,

يصنف هذا النموذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي :

#### ١- الإيثار: Altruism

ويطلق عليه ذلك المعسمى لأنه يتعلق بمساعدة الفرد لشخص آخر محدد وهو إما المشرف أو لحد زملاء العمل أو العميل ، ويعكس هذا المسمى تقضيل أو إيثار المفرد للآخرين عن نفسه .

# 7- الإنجاز وفقا للضمير: Conscientiousness

ويطلق عليه مسمى " الطاعة العامة" publisher المسلوكيات غير ويناهر هذا البعد نمطا غير شخصى من السلوكيات (أي السلوكيات غير الموجهة نحو شخص محند) ، وهذه السلوكيات تعكس الضمير في إنجاز عوامل معينة: مثل الحضور والانصراف، والعمل في ساعات العمل الروسية ، وعدم تضييع وقت العمل ، وطاعة أو احترام القواعد المختلفة . والعبرة هذا أن الإنجاز وفقا الضمير يفوق أو يتجاوز إلى حد بعيد الحد الأننى من الالتزام والذي تحدد متطلبات الدور الأساسي .

# "- الكياسة أو المجاملة: Courtesy

أي التعرف على آراء الأخرين (تلمس الأسلس مع الأخرين) قبل اتخاذ الترارات أو ممارسة الأقعال المؤثرة في أعمالهم ، أو على الأقل لجبار الأخرين مسبقا قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأقعال وعد شكلها الأمثل ، فإن الكياسة تتخذ نمط جدولة وتدفق انشطة العمل ذات الاعتماد المتبادل بما يؤدي إلى الحفاظ على معنويات مجموعة العاملين المشاركين في نفس العمل عند مستوى مرتفع بما يمكنهم من تقديم الإسهامات البناءة بدلا من الجدال أو الذراع الشخصي بينهم .

# ٤- الروح الرياضية : Sportsmanship

ويقصد بهذا البعد قدرة الفرد على أن يتحمل - ويصدر رحب - أوضاع المحمل السيئة البسيطة ومصادر الأذى والإزعاج والقلق والتي تعتبر نتيجة حتمية للاعتماد المتبادل فكلما كان العاملون قادرين على تحمل المشاحنات دون شكوى أو تظلم أو استغاثة أو توجيه اللوم أو الاتهام ، انخفض العب الذي يتحمله القائمون على إدارة المنظمة .

# ٥- صدق المواطنة: Civic Virtue

ويتضمن قيام الغود بالمساهمة إيجابيا في الحكم أو الحياة التتظيمية وذلك باشكال متحدة مثل: قراءة اللوانح التنظيمية ولوحة الإعاشات والبريد والاستجابة لمحقويات كل منها ، وحضور الاجتماعات والمؤتمرات والندوات حتى إذا كان دلك غير مطلوب رسميا ، وتقديم الاقتراحات البناءة أو الخلاة الملازمة للتحسين ودعم تميز المنظمة ، والتدريب الذاتي على تحمل مسئوليات إضافية ، ومجاراة التطورات أو القضايا المتظيمية ، والمتحدث بطريقة إيجابي أو براقة عن المنظمة أمام غير العاملين بها

# النموذج الثاني (Williams , 1988):

يصنف هذا النموذج أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما:

١ ـ سلوكيات المواطئة النتظيمية التي تفيد المنظمة ككل :

# Organizational Citizenship Behaviors directed toward he Organization (OCBO)

وتتمثل في الأتي:

- عدم الحصول على فترات الراحة أو الغذاء الكافية أثناء العمل اليومي
  - عدم تضبيع وقت العمل في المحادثات التليفونية الشخصية.
    - عدم التغيب عن العمل إلا أنضرورة قصوى .
- الحصول على إذن مقدما قبل الغياب عن العمل أو التأخر عن الحصور فم المواعيد الرسمية حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصمة رسمية
  - عدم إضاعة وقت العمل في الشكوى بشأن أمور نافهة أو بسيطة .
    - عدم تصيد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم .
- سرعة التصرف عندما تحدث مشكلة مع زملاء العمل و محاولة علاجه بشكل ودي .
  - الممارسة الاختيارية لأعمال غير مطلوبة
- المضاور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والدورات التدريب
   حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية .
  - التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الجمهور الخارجي

٧- سلوكيات المواطئة التنظيمية التي تغيد أفرادا معينين :

Organizational Citizenship Behaviors directed toward the Individuals ( O C B I )

وهده السلولتيات تفيد المنظمة أيضًا ولكن بطريقة غير مباشرة وتتمثّل في الأكي: - الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الالماء بالعمل

- الحرص على مساعدة زملاء السلّ الذين كاتوا غانبين في إنهاء الأعمال المتراكمة عليهم.

- الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم

- الحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في

رابعاً : علاقة سلوكيات المواطنة الننظيمية بالمفاهيم الأخرى :

يتناول المولف العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين ثلاثة مفاهيم أخرى هي: سلوكيات الدور الأساسي ، والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة .

ا ـ العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و سلوكيات الدور الأساسي: Borman & Motowidlo , 1993 ; PP: 71-91 ; Motowidlo & Van Scotter , 1994 ; Organ & Ryan , 1995 ; Pulakos et al. 1988 : Van Dyne & Le Pine , 1998

حاول الباحثون التمييز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (سلوكيات الدور الإضافي) وبين سلوكيات الدور الأساسي وقد لوحظ أن سلوكيات المواطنة المتظيمية التي يمارسها الفرد أو أداءه الاجتماعي في الممل لا يدخل في المهام الأساسية لوظيفته ولكنه هام لأنه يشكل البيئة أو المحتوى الاجتماعي الذي يتم من خلاله أداء الانشطة الوظيفية الأساسية.

وقد تم تحديد الفرق بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الاساسي وذلك على النحو التالمي :

" إن سآوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لأنها غير متوقعة أو محددة مسبقا في الموصف الوظيفي الرسمي ، لذا فإن نظام المكافات والعقاب الرسمي لا يتضمن هذه السلوكيات ... وعلى للعكس تماما فإن سلوكيات الدور الاساسي هي سلوكيات لجبارية لأنها متوقعة أو محددة مسبقا في الوصف الوظيفي الرسمي ، لذا فإن نظام المكافآت والعقاب الرسمي يتضمن هذه السلوكيات " .

إن التمييز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي هام من الناحيتين النظرية والتطبيقية الاختلاف محددات كل منهما ، حيث أن عوامل الشخصية محدد أفضل اسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين أن المعرفة المرتبطة بالمهمة والمهارات والقدرات هي محدد أفضل الملوكيات الدور الأساسي . كما أن مقاييس القرة الوظيفية هي محدد أفضل المهارة الفنية والجهد الوظيفي في حين أن بعض مقليس الشخصية (مقاييس المسات الخمسة الأساسية المخصية) هي محدد أفضل المعابير أخرى هي : الأداء التعاوني ، والانتظام الذاتي في العمل .

وقد تم التأكيد على أن العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية هي محدد الفسل السلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بسلوكيات الدور الأساسي في حين أن العوامل الوظيفة ، ونقرع مهام الوظيفة ، ونظام الحوافز الرسمية) هي محدد أفضل العلوكيات الدور الأساسي مقارنة بسلوكيات الموافئة التنظيمية . ومع ذلك لم تنف لمكانية تأثير بعض العوامل الوظيفية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فعلى سبيل المثال فإن قدرة الفرد قد تؤثر في معاعدته لزملاته في العمل كاحد الشكال علوكيات المواطنة التنظيمية ، كما لم تنكر لمكانية تأثير بعض تلعوامل الاتجاهية أو بعض عوامل الشخصية في ملوكيات الدور الأساسي ، فعلى سبيل المثال فإن حمير الفرد كاحد عوامل الشخصية قد تؤثر في الدائه لوظيفته . ولكن في التحليل النهاني فإن تأثير العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية في سلوكيات المواطنة التنظيمية يكون القوى من تأثيرها في سلوكيات الدور الأساسي ، وعلى العكس فإن تأثير المواملة المتواطنة التنظيمية .

وقد افترض أن القادة التنظيميين يهتمون بسلوكيات المواطنة التنظيمية بنفس درجة اهتمامهم بسلوكيات الدور الأساسي ، لذا فإنهم يأخذونها في الاعتبار عند قيامهم بتقييم أداء العاملين . وقد دعمت العديد من الدراسات التطبيقية هذا الفرض ، على الرغم من أنه يتعارض مع تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث كونها لا تدخل بشكل مباشر في نظام المكافأت أو العقف الرسمي .

ويناء على ما سيق ، يوضح المولف في جدول ( ٩ ) المقارنة بين سلوكيات المواطنة التتظيمية وسلوكيات الدور الأساسي :

جدول رقم (١) المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأسلسي

	كيات المواطعة الشطيمية وسلا	المعاربة بين سلو
سلوكيات الدور الأساسي	سلوكيات المواطنة	وجه المقارنة
	التنظيمية	
سلوكيات متوقعة أو	سلوكيات غير متوقعة او	١ ـ التوقع أو
محددة مسبقا في الرصيف	محددة مسبقاً في الوصف	التحديد
الوظيفي الرسمي .	الوظيفي الرسمي .	
يتضمنها نظام المكافأت/	لا يتضمنها نظام المكافأت /	٢- العلاقة بنظام
العقاب الرسمي	العقاب الرسمي .	المكافأت / العقاب
		الرسمي
العوامل الوظيفية .	العوامل الاتجاهية وعوامل	٣- المحدد الأساسي
	الشخصية .	
سلوكيات مفيدة تنظيميا	سلوكيات مفيدة تتظيميا .	٤ - الفائدة التنظيمية
تدخل في هذا التقييم	لا تدخل نظريا في هذا	٥- تقييم المشرف
	التقييم .	المباشر للأداء

المصدر: من إعداد المؤلف.

٢- العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والمطوكيات التنظيمية
 الاحتماعية المدعمة

#### |Brief & Motowidlo, 1986|

برغم أن اهتمام علماء النفس بدراسة موضوع السلوكيات الاجتماعية المدعمة Prosocial Behaviors قد بدأ في القرن التاسع عشر ، فإن اهتمام علماء السلوك التنظيمية برراسة تلك السلوكيات في الأوضاع التنظيمية أو ما يطلق عليه " السلوكيات الننظيمية الاجتماعية المدعمة" Prosocial ميظهر إلا في منتصف الثمانينات من القرن العشرين

وتعرف السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة بانها: " تلك السلوكيات التي تتم ممارستها في البينة التنظيمية من جانب أحد أعضاء المنظمة والتي يحاول من خلالها هذا المصو تحقيق مصلحة فرد معين (داخل المنظمة أو خارجها) والذي توجه إليه تلك السلوكيات أو تحقيق مصلحة المنظمة ككل ".

وقد لوحظ أن هناك العديد من أنماط العلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ويمكن تقسيم تلك الاتماط وفقا للمعايير الثلاثة التالية :

ا ما إذا كانت تلك السلوكيات موجهة نحو فرد معين سواء داخل المنظمة (أحد زملاء الممل أو الرئيس المباشر) أو خارجها (أحد العملاء) ، أم أن هذه السلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل .

ب. ما إذا كانت تلك السلوكيات أساسية (يحددها الوصف الوظيفي) ، أم أنها إضافية (لا يحددها الوصف الوظيفي ويمارسها الفرد تطوعا).

ج- ما إذا كانت تلك السلوكيات مفيدة تتظيميا (تدعم أهداف المنظمة) Functional ، أم أنها ضارة تتظيميا (تعوق تدقيق أهداف المنظمة) . Dysfunctional

كما تم تصميم نموذج يتكون من ١٣ نمطا محددا للسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة وذلك في ضوء المعايير الثلاثة سالفة الذكر . ويوضح جدول (١٠) تلك الاتماط السلوكية :

جدول رقم ( ٢ ) أتماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة

وصف النمط السلوكي في ضوء المعابير				
المعيار	المعيار	المعيار	أمثلة	التمط
الثالث	الثاني	الأول		السلوكي
سلوك مفيد	غالبا ما	مىلوك	- مساعدة	١ ـ مساعدة
تنظيميا	يكون سلوك	موجهندو	زملاء العمل	زملاء العمل
į	دور	أفراد	عندما يزيد	قي أمور
	إضافى، إلا	معينين	عبء العمل	وظيفية
]	إذا طلب	داخل	عليهم.	
	رسميامن	المنظمة.	- مساعدة	
<b>j</b>	الفرد		المشرف في	
	مساعدة		عمله	
	زملائه.			

تابع جدول رقم ( ۲ )

في ضوء	مط السلوكي	امثلة		
	المعابير			النمط
المعيار	المعيار	المعيار	Ì	السلوكي
الثالث	الثاني	الأول	}	
فد يكون	ملوك	سلوك موجه	_ مساعدة	۲- مساعدة
السلوك مفيد	دور	نحو أفراد	زملاء العمل	زملاء العمل
وقد يكون	ابضنافي. أ	معينين	في علاج	في أمور
ضار		داخل	المشنكلات	شخصية
تنظيميا وذلك		المنظمة .	الأسرية .	
وفقة			- مساعدة	
لاهتمامات			زملاء العمل	}
الشخص			في تجنب النقد	1
ومدى			أو العقاب	)
توافقها أو			الناتج عن	}
تعارضها مع			مخالفة	
الأهداف			القواعد	
النتظيمية.			التنظيمية .	
ملوك ضار	سلوك	سلوك موجه	اللين أو	٣- اظهار
ا تتظیمیا .	ا دور	نحو افراد	التساهل في	اللين أو
	إضافي.	معينين	قرارات تقبيم	التساهل في
1 1	[	داخل	الأداء أو	القرارات
1 1		المنظمة .	المكافآت أو	الشخصية
			الفصل .	

تابع جدول رقم ( ٢ )

	. (1	بع جدول رقم (	Li .	
في ضوء	بط السلوكي	وصف الد	أمثلة	النمط
	المعايير			السلوكى
المعيار	المعيار	المعيار		
الثالث	الثاني	الأول		
سلوك مفيد	غالباً ما	سلوك موجه	- قيام رجل	٤ ـ تقديم
تتظيميا .	يكون	نحو أفراد	البيع ببيع	السلع أو
	سلوك	معينين	الوحدات	الخدمات
	بدور	خارج	المعيبة بسعر	للعملاء
	أمناسي	المنظمة.	أقل من السعر	بطرق
	(كما في		الرسمي ونلك	مقبولة
	المثال		وفقا للقواعد	تتظيميا
	الأول) ،		التنظيمية	
	وقد يكون		- قيام رجل	
	سلوك		البيع بإعطاء	ĺ
ļ	دور		اهتمام خاص	
	إضافي		لحاجات	
	(كما في		العملاء بما لا	
	المثال		يتعارض مع	
	الثاني).		مصلحة	
			المنظمة.	
سلوك ضار	سلوك	سلوك موجه	عدم تشجيع	٥۔ تقدیم
تنظيميا .	دور	نحو أفراد	رجل البيع	السلع أو
	إضنافي .	معينين	للعميل على	الخدمات
		خارج	شراء السلعة	للعملاء
		المنظمة .	او الخدمة	بطرق غير
			وذلك بذكر	مقبولة
			خصائصها	تتظيمياً .
1		_	السلبية فقط	

تابع جنول رقم ( ٢ ) وصف النمط السلوكي في ضوء مثلة النمط السلوكي المعابير المعيار المعيار المعبار الأول الثالث الثاني تقديم ٦- مساعدة قد يكون سلو ك سلوك موجه نحو أفراد استشار ات العملاء في دور السلوك مفيد أمور غير رسمية تتظيميا إذا اضافی . معينين خارج المنظمة للعملاء دون شخصية لا ر د العميل علم المنظمة علاقة لها الجميل بالسلم أو المنظمة من الخدمات خلال إجراء التى تقدمها معاملات المنظمة مستقبلية معها ، وقد يكون ضارا تتظيميا إذا رد العميل الجميل للفر د الذي ساعدم سلوك مفيد سلوك سلوك موجه - الإلتزام ٧-طاعة تنظيميا الأهداف و دور تحو بمو اعيد أمناسي المنظمة الحضور السياسات والقيم والاتصراف التنظيمية الرسمية - احترام

> أخلاقيات المنظمة

تابيع جدول رقم ( ٢ )

	\\_\	ليع جدول رهم	-J	
۽ في ضوء	مط السلوكي	وصنف ال	امثلة	النمط
	المعابير			السلوكي
المعيار	المعيار	المعيار		
الثالث	الثاني	الأول		
سلوك مفيد	سلوك	سلوك موجه	اقتراح الفرد	٨- اقتراح
تتظيميا	دور .	تحو	للتحسينات في	التحسينات
للدرجة التي	إضنافي.	المنظمة.	تصميم	التنظيمية أو
عندها يمكن			وظيفته أو	الإدارية أو
ان تسهل			إجراءات	الإجرائية .
الاقتراحات			الإتناج أو	
تحقيق			الإجراءات	
ِ أهداف			الإدارية أو	
المنظمة مع		ļ	القواعد	
ا إمكانية تتفيذ	-		التنظيمية	
تلك		]		i
الاقتراحات		)	]	·
ىون تحمل		1		
تكاليف				
باهظة.				
سلوك مفيد	سلوك	سلوك موجه	قيام الفرد	٩ - انتقاد
تتظيميا على	دور	تحو	بالاعتراض	السياسات أو
الأقل في	إضافي.	المنظمة.	على لحد	الإجراءات
الأجل البعيد.			الإجراءات	أو ا
			الخاطنة في	التوجيهات
1	ļ		العمل وإحالة	غير
1	1	1	الموضوع إلى	الملاتمة.
1 .			شخص أعلى	
}	1		في السلطة	
}		}	يمكنه اتخاذ	
[	1		الإجراءات	
		1	التصحيحية .	

تابع جدول رقم ( ٢ )

في ضوء	بط السلوكي	مثلة	النمط	
, ,	المعابير			السلوكى
المعيار	المعيار	المعيار		
الثالث	الثاني	الأول		
سلوك مفيد	ملوك	سلوك موجه	عدم حصول	١٠ يذل
نتظيميا	دور	ندو	الفرد على	جهد غير
	إضافي.	المنظمة	فترات الراحة	عادي في
!			أو الغذاء	اداء مهام
			الكافية	الوظيفة .
İ			لاتشغاله في	
ĺ			أداء مهام	
			الوظيفة	
سلوك معبد	مىلوك	سلوك موجه	- قيام الفرد	١١-تحمل
تتظيميا	دور	نحو	بالتنسيق بين	مهام إضافية
	إضافي.	المنظمة	أعمال وظيفته	بشكل
			والوظائف	اختراري .
			الأخرى.	. 43,
			- قيام الفرد	
	1	ĺ	باتخاذ الأفعال	,
			اللازمة لإزالة	
		,	العقبات التي	
' I			قد تهدد	
			المنظمة أو	
. 1		J	تعوق تحقيق	
			أهدافها	
سلوك مفيد	سلوك	سلوك موجه	الاستمرار في	١٢ - البقاء
تنظيميا .	دور	نحو	العمل	مع المنظمة
	إضنافي.	المنظمة.	بالمنظمة في .	برغم
	ł		فترات	المصناعب
			الاتخفاض	المؤقتة التي
			التنظيمي .	تواجهها .

تلبع جدول رقم ( ٢ )

	(·/================================						
ĺ	وصف النمط السلوكي في ضوء			مئلة	النمط		
		المعايير			السلوكي		
ĺ	المعيار	المعيار	المعيار				
l	الثالث	الثاني	الأول				
I	سلوك	ساوك	سلوك	الدفاع عن	١٣ ـ إظهار		
	مفيد	دور	موجهتحو	المنظمة أمام	المنظمة بشكل لاتق		
١	تتظيميا	إضافي .	المنظمة	الجمهور	أمام الجمهور		
Ì				الخارجي .	الخارجي .		

المصدر: من إعداد المؤلف بناء على در اسة Brief & Motowidlo

ويناء على ما سبق ، يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أحد أجراء أو محاور السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، ويوضح جدول(١١) المقارنة بين المفهومين بناء على المعايير الثلاثة سالفة الذكر :

> جدول رقم ( ٣ ) المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاحتماعية المدعمة

السلوكيات التنظيمية الاجتماعية	سلوكيات المواطنة النتظيمية	معيار
المدعمة .		المقارنة
سلوكيات موجهة نحو أفراد	سلوكيات موجهة نحو أفراد	المعيار
معينين داخل المنظمة (زملاء	معينين داخل المنظمة (زملاء	الأول
العمل أو المشرف المباشر) أو	العمل أو المشرف المباشر) أو	
موجهة نحو المنظمة ككل إ	موجهة نحو المنظمة ككل .	
سلوكيات دور أساسي	سلوكيات دور إضافي .	المعيار.
وسلوكيات دور إضافي ِ		الثاني
سلوكيات مفيدة تتظيميا	سلوكيات مفيدة تتظيميا	المعيار
وسلوكيات ضارة تتظيميا		الثالث
	-1. 15. (	. 1

لمصدر: من إعداد المؤلف.

٦- العلاقة بين مطوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض
 ذي الميادئ على المنظمة:

#### [Graham , 1986]

تعرف نلك السلوكيات على أنها: "الاحتجاج والجهد المبنول من جانب أحد أعضاء المنظمة لتغيير الوضع التظيمي الحالي وذلك لأن ضمير ومبادئ الفرد ترفض السياحات الحالية والتي من شانها انتهاك معايير العدالة والإمانة بجانب المعايير الاقتصادية "

وقد حددت ثلاثة أتماط اسلوكوات الاعتراض ذي المبادئ على المنطمة، وهذه الأتماط هي:

اء الصراع بين الأفراد أو الوحدات (المستوى الفردى).

ب- الاعتراض على كيفية تحقيق المنظمة المدافها (مستوى المنظمة).

جـ الاعتراض على العدياسات التنظيمية التي تنتهك أو تعتدي على المبادئ الأخلاقية أو القانونية (المعمنوى التنظيمي الأعلى) .

ويلاحظ أن سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة تتشابه مع أحد أتماط التسع والذي أحد أحماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة وهو النمط التاسع والذي يطلق عليه الاعتراض على السياسات أو الإجراءات أو التوجيهات غير الملائمة.

ومن ثم يمكن المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة باستخدام نفس المعايير الثلاثة التي سبق استخدامها عند المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعملوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة مضافا إليها معيار رابع وهو معيار الدافع المكامن وراء السلوكيات (سواء أكان دافعا تشجيعيا لم دافعا تحريميا أو تغييريا) ، ويوضع جدول (١٧) تلك المقارنة:

#### جدول رقم ( ٤ ) المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و مله كمات الاعتراض ذي الممادئ على المنظمة -

	7-0-3-3-3	
سلوكيات الاعتراض ذي	سلوكيات المواطنة التنظيمية	معيار
المبادئ على المنظمة		المقارنة
سلوكيات موجهة نحو المنظمة	سلوكيات موجهة نحو أفراد	المعيار
. ككل	معينين أو موجهة نحو	الأول
	المنظمة ككل .	
سلوكيات دور إضافي .	سلوكيات دور إضافي .	المعيار
		الثاني
سلوكيات مفيدة تتظيميا على	سلوكيات مفيدة تتظيميا	المعيار
الأقل في الأجل البعيد		الثالث
دافع تصحيحي يهدف إلى	دافع تشجيعي حيث أن	المعيار
تغيير سياسات وقواعد	سلوكيآت المواطنة التنظيمية	الرابع
المنظمة من خلال الاعتراض	الموجهة نحو المنظمة ككل	
عليها	تتضمن عدم الشكوى بشأن	
	أوضاع العمل السيئة	
	البسيطة وآقتراح التحسينات	1
	البناءة اللازمة أتدعيم تميز	1
	المنظمة دون اعتراض طي	
	سياساتها	

المصندر : من إعداد المؤلف

#### خامسا : الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية :

من تحليل در اسات علم النفس يتضح أن هناك اتجاهين مختلفين يفسر ان الغرض الكامن وراء السلوكيات الاجتماعية المدعمة وذلك على النحو التالمي : الاجتماعية المدعمة :

|Bar Tal et al., 1982 , PP: 37-38 ; Cialdini et al., 1987 ; | Hornstein , 1982 , PP: 230-237 ; Reykowski , 1982 , PP: | [361-365 في العشرينات من القرن الماضي ، قدمت نظريات الدافعية المعتمدة على المدرسة السلوكية ومدرسة التحليل النفسي الاقتراض بوجود دافع الناني Egoistic Motive وراء أي سلوك بشري ، فقد قامت النظرية السلوكية وكذلك نظرية التحليل النفسي على الاقتراض الأتمى :

" أن أي تصرف يفعله الإنسان – بما في ذلك السلوك الاجتماعي المدعم -يكون هدفه المنهاني هو تحقيق مصلحة شخصية لذلك الإنسان ".

وبتحليل وجهات نظر علم النفس المعاصر بشأن الدافع الاتاني للسلوكيات الاجتماعية المدعمة ، نجدها تتفرع إلى ثلاثة فروع تشرح ما يسمى " الإيثار الكانب " Pseudoaltruistic Views وذلك على النحو الاتي :

 ان الإيثار هو سلوك غير مدفوع: ووجهة النظر تلك تتجاهل قضايا الدافعية تماماً ، وكانت شانعة بين علماء نفس التطور

 لا الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم يبحث عن المكافآت الداخلية : وقد تطرق الباحثون لعملية التذويت أو التبني الذاتي Internalization والتي من خلالها ينبئق سلوك الإيثار كمكافأة ذائية أو داخلية .

ويقصد بالتذويت الذاتي عملية الاعتناق العاطفي والتي من خلالها يذوت الفرد نفسه بمشاعر الأخرين وحاجاتهم مما يدفعه إلى مساعدتهم لإشباع كل من حاجاتهم وحاجاته الذاتية .

"- إن الإيثار كسلوك اجتماعي مدعم بيحث عن تخفيض البواعث غير المرغوبة: فترى وجهة النظر تلك أن الإيثار هو سلوك مدفوع برغبة الفرد في تخفيض ما به من دواقع بغيضة أو توتر وذلك على اعتبار أن المساعدة التي يتضمنها سلوك الإيثار سوف يترتب عليها تحويل انتباه القرد مما به من عدم رضا أو توتر إلى ما يمارسه من أقعال لمساعدة شخص أخر أو جماعة أخرى أو المجتمع ككل ولعل نموذج تخفيض البواعث Reduction Model جماعة أخرى فقد تم النظر إلى جانب آخر وهو أنه عندما يدرك الفرد أن غيره من الأفراد (وخاصة المقربين منه) في حاجة معينة ، فإن هذا الفرد بواجه ما التوتر بحيث يكون مدفوعا فيها بحاجات الأخرين ، ولن يتمكن القرد من تخفيض ما به من توتر إلا إذا قام بمساعدة الأخرين لإشباع حاجاتهم أو على الأكل تخفيض حدتها . كذلك تم افتراض مصدرا أخر الدافع الاجتماعي المدعم وهو المعلومات التي تصل إلى الفرد بشان كل من الحالة الحقيقية المخوين ومعايير الحالة الطبيعية أو المرغوبة . فعندما الحالة الحقيقية المخوين ومعايير الحالة الطبيعية أو المرغوبة . فعندما الحالة الحقيقية المخوين ومعايير الحالة الطبيعية أو المرغوبة . فعندما الحالة الحقيقية المؤونة والمعلومات الحياة الورد بشان كل من الحالة الحقيقية المؤونة ومعاليير الحالة الحليوية أو المرغوبة . فعندما

يدرك الغرد وجود تعارض بين الحالة الحالية وبين السالة المتوقعة أو المثالية لرفاهية أو مصلحة الأخرين ، فإن الفرد يصاب بالقلق وأن يتمكن من التخلص منه إلا من خلال ممارسته للسلوك الاجتماعي المدعم.

الاتجاه الثاني: الدافع الإيثاري للملوكيات الاجتماعية المدعماء:

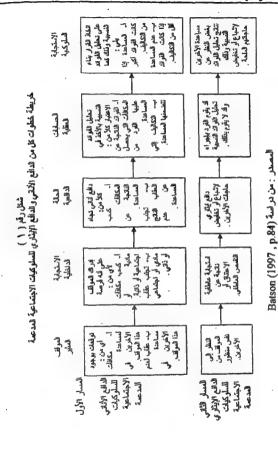
[Batson, 1997; Dovidio, 1994; Mac Intyre, 1967, PP: [462-466; Nagel, 1970, PP: 251-254

يتمثل الاتجاء الثاتي في الفكر الغربي في أنه في بعض الحالات يكون الإنسان قادرا على أن يتصرف بناء على دوامع غير أنانية أو غيرية . وهذه الفترة تمت مناقشتها بصغة أولية تحت مصطلح " أخيرية " Benevolerice أو نزعة الإنسان إلى فعل الخير . ثم نوقشت تلك القدرة تحت مصطلح "الإيثار" .
"الإيثار" .

إن Comte و هو أول من استخدم مصطلح الإيثان .. لم ينكر تواجد و وقد أطلق Comte على الدافع للمصلحة الذاتية حتى عند المساعدة ، وقد أطلق Comte على الدافع للبحث عن المصلحة الذاتية والرضا الذاتي مسمى " الاتاتية أو الاتوية " Egoism ، إلا أن Comte كان يعتقد أن بعض أنماط السلوكيات الاجتماعية المدعمة تمثل تعبيرا عن الرخبة الإيثارية وغير الاثنانية في " الحياة لأمال المذرين " Comte على هذا المط الثاني للدافعية المدعمة اجتماعيا مصطلح "الإيثار".

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن الدافعية الكامنة وراء السلوكيات الإجتماعية المدعمة تكون أتانية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق المصلحة الذاتية أو الرضا الذاتي للفرد الذي يقدم الدعم الاجتماعي ، في حين أن تلك الدافعية تكون إيثارية عندما يكون الهدف النهائي هو تحقيق مصلحة الفرد أو المجماعة أو المجتمع الذي يحصل على الدعم الاجتماعي .

إن آراء Comt على الرغم من منطقيتها فقد تعرضت للانتقادات من جانب الفلاسفة أنصار الاتجاه الأول ( الدافع الإناني السلوكيات الاجتماعية المدعمة ) حيث يرى هؤلاء الفلاسفة أنه حتى إذا كان من الممكن أز يكون الفرد مدفوعا تجاه تحقيق مصلحة شخص لخر أو جماعة أخرى أو المجتمع ككل ، فإن هذا الفرد يشعر بالرضا أو السرور نتيجة لتحقيق هذا الهدف المرعوب (تحقيق مصلحة الغير ) ، وبالتالي فإن هذا الدافع الذي يبدو أذ دافع إيثاري هو في الواقع دافع أتاني . وقد عرض نمونجا يمثل خريطة بخطوات كل من الدافع الانتي للسلوكيات الاجتماعية المدعمة والدافع الإيثاري للسلوكيات الاجتماعية المدعمة، ويوضع شكل (٣٧) ذلك النموذج:



277

ونخلص مما سبق أن هناك وجهتي نظر متعارضتين ( الدافع الأناني ــ الدافع الإيثاري ) بشأن الغرض الكامن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ونحن نرى أنه من غير الممكن أن نسلم بوجود دافع واحد يكمن وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في جميع الحالات ، وبعبارة أخرى لا نستطيع أن نفترض دائما صححة إحدى وجهتي النظر وحدم صحة الأخرى ، فلا يعلم ما في النفس البشرية سوى الله سبحانه وتعالى . فلحد الأفراد قد يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بدافع أناني (مثل المحصول على ثناء وشكر المنظمة أو زملاء المعمل أو المشرف المباشر) وذلك على الرغم من عدم حصوله على ماكفات مادية \_ كشرط أساسي لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، في حين أن فردا أخر قد يمارس ثلك السلوكيات بدافع إيثاري ( مثل تحقيق مصلحته أفر زملاء العمل أو المشرف المباشر ) وذلك دون النظر إلى مصلحته الذاتية .

#### سادسا : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية :

سنتناول فيما يلي مجموعة المحددات المرتبطة بالعمل من حيث علاقتها بسلوكيات المواطنة النتظيمية . ومن أمثلة هذه المحددات : الرضا الوظيفي ، والانتماء النتظيمي ، والقيادة الكارزمية .

#### ١- الرضا الوظيفي :

إن الرخبة في التعاون هي تعيير عن الرضا أو عدم الرضا الصافي الذي يولجهه الفرد فعليا أو يتوقعه . ويعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي هو محدد أساسي لمطوكيات المواطنة التنظيمية [P.85] .

وبشأن مكونات الرضما الوظيفي فهناك منظورين مختلفين هما:

المنظور العاطفي: وهو أن الرضا الوظيفي يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المراجبية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد. ويذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد.

ب المنظور الإدراكي : ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني السمات الوظيفة . ويذلك فإن الدرجات المعمجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا إدراك أو تقييم الغرد لوظيفته . وخلاصة ما سبق أن المنظور العاطفي للرضا الوظيفي يفترض أن مقاييس الرضا الوظيفي يمكن النظر إليها أساسا كمقاييس للعاطفة ، لذا فهذه المقاييس تتسم بالثبات . وقد انعكس هذا المنظور على تعريفات الباحثين للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :

يعرف الرضا الوظيفي بأنه " المشاعر أو الاستجابات العاطفية لسمات وظيفة الفرد " [9.6] Smith et al., 1969, P.6] .

أوهو" حالة عاطفية ليجابية أو سارة تتتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو الخيرات الوظيفية " [Locke , 1976 , P.8].

إن هذه التعريفات تعكس المفهوم العام المرضا الوظيفي ، وهو حالة عاطفية تتنج عن تقييم الفرد اوظيفته . وقد افترض المنظور العاطفي المرضا الوظيفة وجود تطابق أو انسجام بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند معارسته للسلوكيات الوظيفية .

ومع ذلك ، فإن هناك تأكيدا تطبيقيا على أنه لا يحدث بالضرورة تطابق أو انسجام بين تقييم للظروف الوظيفية وبين استجابات المشاعر الداخلية وذلك على النحو التالى :

- إن العاطفة غالبا ما تستمر أفترات طويلة عند مستوى معين على الرغم من
   إضعاف أساسها الإدراكي العلم أي جعل تقييمات الفرد لظروف حياته أكثر
   سلبية [280] [Zajone].
- أظهر المستقصى منهن (وهن عينة من السيدات المصابات بسرطان اللدي) درجة منخفضة عند تقييم ظروف حياتهن الكلية كما كانت مشاعرهن سلبية، ولكن بعد مرور سنة أشهر من بدء العلاج تم تجميع بياتات نفس الاستقصاء من نفس المستقصى منهن مرة أخرى ، فتبين تحسن تقييمهن لظروف حياتهن الكلية بالرغم من عدم تحسن مشاعرهن بنفس الدرجة [De Haes et al., 1987].

وخلاصة ما سبق أن أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي قد جانبهم الصواب حين افترضوا أن هناك تطابقا أو انسجاما بين الإدراك والعاطفة

أما المنظور الإدراكي الرضا الوظيفي فيقوم على أساس أن الرضا ينتج عن التوقعات فالشخص يكون راضياً للدرجة التي تكون عندها النتائج أو الظروف قريبة من توقعاته ، وبعبارة أخرى "ما الذي كان يجب أن تكون عليه تلك النتائج أو الظروف، " وهو ما يطلق عليه عمليات المقارنة الاجتماعية [Michalos , 1983].

وصلنا في تحليلنا الأن إلى التساول التالي:

هل تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعكس إتأثير العاطفة في تلك السلوكيات أم أنه يعانس تأثير الإدراك في تلك السلوكيات؟

وتكمن أهمية الإجابة عن هذا التساؤل في الساصر التالية :

- إذا كانت العاطفة هي المحدد الأساسي اسلوكيات المواطنة السطيمية فإن هذا يعنى الآتي :
- إن تُأثير الرضّا الوظهي في سلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يكون ضعيفا لأن العاطفة مكون ضعيف في مقليس الرضا الوظيفي

 إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجرد سلوكيات مندفعة أو متهورة وناتجة عن مجرد التعبير عن الحالة العاطفية.

 ب- إذا كان الإدراك هو المعادد الأساسي السلوكيات المواطنة التسليمية فإن هذا يعنى الآتي :

إن تأثير الرضا الوطيفي في سلوكيات الم اطنة التنظيمية سوف يكون قوبا
 لأن الإدراك هو المكون الأساسي أو الديوي في مقايين الرضا الوظيني

إن سلوكيات المواطنة انتظيمية هي سلوكيات متانية ويتم النحكم فيها من
 جاتب الفرد الذي يمارسها

وقد أكدت الدر اسات التي أجريت في هذا المجال على أن تأثير الرضا الوغنيفي في سلوكيات الموالمنة التنظيمية برجع أساسا إلى تأثير الإدراك في تلك السلوكيات [1993] . [Kemery et al , 1997] . [Kemery et al , 1997]

#### ٢- الانتماء التنظيمي:

Meyer & Allen , 1991 ; Scholl , 1981]

يمكننا تناول الانتماء النتظيمي على انه مكون ثلاثي الأبعاد . وهذه المكه نات هي :

ا ـ الانتماء العاطفي Affective Committuent ويشير إلى الجذاب الفرد الماطفي والمديكولوجي شباه المنظمة , ويعيارة أحرى ، فإن يباء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن رخيته في ذلك ب. انتماء الاحتياج Continuance Commitment : ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد البقاء في المنظمة وذلك لإدراكه للتكاليف المترتبة على عدم البقاء ويعبارة أخرى ، فإن بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن احتياجه لذلك.

جالانتماء المعياري Normative Commitment : ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد البداء في المنظمة . وبعبارة أخرى ، فإن بناء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأن من الواجب عليه أن يفعل ذلك.

وصلنا في تحليلنا الأن إلى بحث تأثير الانتماء التنظيمي في سلوكيات المولطنة التنظيمية ، ونظريا فهنك نموذجا يدعم التأثير الطردي للانتماء المتظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث يصف هذا النموذج الانتماء التنظيمي باعتباره عامل توازن أو تصحيح يعمل على توجيه الغرد نحو تحقيق أهداف المنظمة ونلك عندما تكون الحوافز المطبقة غير قادرة على تحريك دوافع الغرد. ونظرا لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي بطبيعتها سلوكيات تطوعية بمارسها الفرد دون توقع مباشر المحصول على مكافآت ، فإن الانتماء التنظيمي (وخاصة الانتماء العاطفي يليه الانتماء المعياري)هو أحد المتغيرات الارتجاهية المرشحة للتنبؤ بملوكيات المواطنة التنظيمية.

#### ٣- القيادة الكارزمية :

[Conger & Kanungo , 1987 ; Kelman , 1958 ; Shamir et [al., 1993 ; Weber , 1947 , PP: 129-135; Weierter , 1999

إن الكارزما هي كلمة يونانية تعني الموهبة ، ومن بين المواهب التي يملكها الشخص الكارزمي : القدرة على النتبؤ ، والحكم أو السيطرة ، والقدرة على اقتتاص المناصب ، والحكمة .

وقد تأثر عالم الاجتماع Weber بمصطلح الكارزما كاساس للشرعية، حيث توسع في تحليله لذلك المصطلح بحيث يشمل أي سلطة تستمد شرعيتها ليس من الوظائف أو المناصب أو التقاليد والأعراف وإنما من الحب والإخلاص الشديد من جانب مجموعة من الأفراد التابعين الشخص معين وهو القائد نتيجة لما يحوزه هذا القائد من صفات البطولة والقداسة والتي تجعله نمونجا يحتذى به وقد استخدم Weber المحموميات فقط لوصف خصائص القادة الكارزميين ، ولكتفي بذكر أنهم يمثلكون قدرات ساحرة أو فائتة بجانب قورة العتل والمنطق في الحديث ، أما تحليله للأبعاد السلوكية التي تميزهم عن غيرهم من القادة فكان محدودا

وقد تم تقديم منظورا جديدا للقيادة الكارزمية لا يعتمد على سمات شخصية القاند وإنما على بعض سمات شخصية التابعين ، حيث يرى أنه كلما انصف التابعون بالوعي الذاتي والرخية في الرقاية الذاتية انخفض احتمال بدراكهم لسمات شخصية قائدهم على انها سمات كارزمية

وقد لخصت أهم الفروق بين القيادة الكارزمية والقيادة التقايدية ، وذلك كما نعرض في جدول (١٣) :

> جنول رقم ( ٥ ) الفروق بين القيادة الكارزمية والقيادة التقليدية

القائد التقليدي	القائد الكارزمي	لوجه المقارنة
يوافق جوهريا على الوضع	يعترض جوهريا على الوضع	أ- العلاقة مع
الراهن ويكافح من أجل	الراهن ويكافح من أجل	الوضيع الحالي
الإبقاء عليه	تغييره.	أو الراهن.
الهدف المستقبلي لا يختلف	الهدف المستقبلي يمثل رؤية	ب-الهـــدف
كثيرا عن الوضع الراهن .	مثالية تتعارض بشدة مع	المستقبلي .
	الوضيع الراهن .	
قد يكون القائد محبوبا من		
جاتب مرءوسيه وقد لا		القائد لحب
يكون كذلك .		مرعوسيه
	تجعله بطلا جنيرا باحترامهم	
	وهو ما يدفعهم إلى التماثل معه	
ثقة التابعين في القائد غالبا		د۔ اللقة
	خلال تحمله بمحض إرادته	
لاعتقادهم أن القائد ما هو	لقدر عظيم من المخاطر	
إلا ممثل تستخدمه المنظمة	الشخصية .	
لتحقيق أهدافها		•
الخبرة في استخدام الأدوات	المخبرة في استخدام الأدوات	هـ الخبرة
التقليدية لتحقيق أهداف	غير التقليدية ليتحول البي	
النظام الحالي .	النظام المثالي المستهدف .	
سلوكيات تقليدية بمعنى أن	سلوكيات مبتكرة تجعله مثلا	
القائد يعمل في ضوء	اعلى لتابعيه .	
المعابير الموضوعة .		

تابع جدول رقم (٥)				
القائد التقليدي	القائد الكارزمي	أوجه المقارنة		
قدرة منخفضة على التتبؤ	قدرة مرتفعة على التنبز	ز ـ الحساسية		
بالظروف البينية التي	بالظروف البيئية التي تتطلب	البينية		
تتطلب التغيير	التغيير .			
قدرة ضعيفة على التعبير أو	قدرة قوية على التعبير أو البيان	حـ القدرة		
البيان لتحديد الأهدلف ودفع	لتحديد الأهداف ودفع التابعين .	على التعبير		
التابعين .		ا او البيان		
العرف او الثقاليد بجانب	قوة شخصية تعتمد على الخبرة	ط۔ اساس		
القوة الوظيفية .	والاحترام والإعجاب بالبطل	القوة		
`	الفذ الوحيد .			
<ul> <li>مساو للتابعين .</li> </ul>	<ul> <li>متفوق على التابعين .</li> </ul>	ی۔ علاقة		
<ul> <li>موجه التابعية .</li> </ul>	۔ نموذج آو مثل أعلى	القائد بالتابعين		
ـ يضغط على تابعيه	لتابعية			
لتحقيق أهداف المنظمة.	ا۔ یغیر تابعیه لکی بشارکوه	1		
	في لحداث التغييرات			
,	" الحرجة التي يدافع عنها .	-		

Conger & Kanungo (1987) , P. 641 المصدر : من دراسة

وصلنا في تحليلنا الأن لبحث تأثير نمط القيادة الكارزمية في سلوكيات المراطنة التنظيمية . وقد تم اقتراح نمونجا القيادة الكارزمية يرى أن نمط التي يمارسها المرعوسون . وقد استخدم البلدتون مفهومي التماثل الشخصي وتنويت القيم الشرح نلك التأثير . حيث يشير التماثل الشخصي إلى رغبة أحد الأفراد في محاكاة السلوكيات الجذابة العرد أخر . أما تنويت القيم فيتجاوز مجرد مرحلة محاكاة السلوكيات حيث يشير إلى قيام الغرد باعتقاق قيم فرد آخر ومجها داخل نفسه كميادى مرشدة أله . ويناء على ذلك فين ممارسة القائد الكاروف العمل المحالية المواطنة التنظيمية من خلال قيامه بتغيير ظروف العمل تحقيق رويته ، سوف يصاحبها ممارسة المدادة المحاطنة المواطنة المواطنة المداوية المواطنة المواط

إعجاب المرعوسين الشعيد بقائدهم ورعبتهم في محاكاة سلوكياته من أجل
 كسب رضاه عنهم (التماثل الشخصي)

ب- تبنى المرعوسونُ لقيم قاندهم كمعليبر مرشدة لهم ، وهذه القيم تحثهم على ممارسة سلوكيات لمواطنة التطايمية (تدويت القيم)

#### سابعا : نتلنج سلوكيات المواطنة الننظيمية :

سوف نقتصر هنا على براسة تأثير سلوكيات المواطنة النتظيمية مي تقييم المديرين الشخصي لأداء المرعوسين كما يلي :

ركز عدد كبير من البحوث والدراسات في مجال تقييم الأداء في المعقود القليلة الماضية على تأثير أخطاء التقييم مثل خطأ الهالة وخطأ التساهل وعلى الرغم من ذلك ، فقد وجه اهتمام محدود نسبيا نحو مدى اختلاف التقييمات الموضوعية لأداء المرعوسين عن تقديرات المديرين الشخصية لأداء المرعوسين . وقد تم التوسل إلى وجود معامل ارتباط ضعيف نسبيا وقدره المرعوسين وتقديرات المديرين المرعوسين وتقديرات المديرين المستخدام بين التقييمات الموضوعية لأداء المرعوسين وتقديرات المديرين الشخصية لأداء المرعوسين وتقديرات المديرين عدين أن العلاقة تكون أتوى نسبيا عند استخدام مقاييس التقييم المركبة (والتي تحتوي على عناصر متعددة التقييم الداء الفرد بدلا من التقييم الإجمالي) (Heneman ,

وتم التأكيد على أن أحد أسباب لختلاف المقابيس الموضوعية للاداء عن التقبيمات الشخصية للمديرين هو أن المقابيس الموضوعية للاداء ينقصها حصة الاختلاف المنتظم وألتي تتضمنها التقييمات الشخصية المديرين وتعني تلك الحصة الإسهامات النسبية للمرءوس والتي يدركها المدير ولكنها لا تتعكس في التقييم الموضوعي لاداء المرءوس (Tascio & Valenzi, 1978).

ومن الناحية النظرية نجد أن هناك ثلاثة أسياب محتملة تفسر سبب تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في التقييم الشخصى للمدير الأداء الفرد ، وهذه الأسباب هي :

# السبب الأول يتمثل في قاعدة التبادل: عدم 1977،

[Organ, 1977]

فقد لوحظ أن ممارسة الفرد ألملوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تحدث تاثيرات إيجابية جوهرية بالنسبة أمديره . فعلى سبيل المثال ، فإن المرءوس الذي لديه خبرة كبيرة في العمل ويمارس سلوك مواطنة الإيثار من خلال قيامه بتوجيه لحد المسينين الجدد بشأن كيفية أداء وظيفته بشكل أكثر قعالية بتيح الفرصة لمديره لأن يكرس وقته لأداء وظائف أكثر أهمية ، وبالمثل فإن المرعوس الذي يمارس سلوك مواطنة الروح الرياضية من خلال عدم الشكرى لمديره بشأن أي مشكلة بسيطة في العمل بتيح الفرصة لمديره لأن يركز اهتمامه في أمور أكثر أهمية لنجاح الإدارة أو القسم الذي يرأسه . وبالنظر إلى هذه النتائج الإيجابية الجوهرية التي تعود على المدير كنتيجة لممارسة المرعوس لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فإنه من المحتمل أن يقوم المدير يرد الجميل المرعوس من خلال إعطائه تقدير شخصي مرتقع لأدائه الوظيفي .

السبب الثاني يتطق بالنمط الذي بواسطته توضع التقييمات الشخصية للأداء: [Fiske & Pavelchak , 1986 , PP: 167-178]

إن البحوث في مجال الإدراك الفردي والإدراك الاجتماعي تقترح أن البحر من المحيد في المحيد البحر الديهم ميل طبيعي لتقسيم الاثنياء أو الأفراد في العالم المحيط بهم ووضعهم في فصائل من أجل أن يفهموا أو بدركوا جيدا البيئة المحيطة بهم وطبقا لنموذج العاطفة الإدراكية فإنه عندما يدرك الإنسان شيئا معينا أو فردا محينا فإنه يقوم أوتوماتيكيا بوضع هذا الشيء أو الفرد في انصيلة التي تلائمه محدا في هذا التصنيف على معلير عاطفية خاصة به

وحيث أن المديرين لديهم ميل طبيعي لوضع الأشياء أو الأفراد في لقصائل ، فإن أحد الطرق التي يمكن أن يستخدمها المدير في تقييم المرعوس هي محاولة تحديد الدرجة التي عندها يحاول المرعوس أن يضاهي الصورة الذهنية المكونة عن العامل الجيد أو عن العامل العيني . وبكل تأكيد فإن العامل الحيد يختلف عن العامل السيئ من زاوية مستويات الأداء الموضوعية . وعلى الرغم من ذلك ، فإنه في اعتقاد المعيد من المديرين أن العامل الجيد يختلف عن العامل العين من منظور سلوكيات المواطنة المتعليمة . ويعبارة أخرى ، فإن العامل المديرين يتوقعون أن العامل الجيد لا يكتفي فقط بالأداء عند المستويات الموضوعة وإنما يمارس أيضا سلوكيات الدور الإضافي . ومن ثم فكلما زانت ممارسة الفرد لعلوكيات المواطنة التنظيمية زاد احتمال أن يصفه المدير بأنه عمال حيد وهو ما سوف ينعكس بالمضرورة على التقيم الشخصي للمدير لأداء هذا العامل .

السبب الثلاث ينبع من مناقشة العمليات الإثراكية التي يتضمنها تظييم الأداء : [De Nisi et al., 1984] حيث افترض الباحثون أن قرارات نقيم الاداء نتطلب أحكاما نسبية ، وهو ما يستدعي ضرورة البحث عن المعلومات التي نتيد نميز الغرد , وحيث ان سلوكيات المواطنة التتظيمية هي سلوكيات اختيارية ، فإن المدير يمكن أن ينظر إليها على أنها معلومات نفيد نميز الفرد ، وهو ما يدفع المدير إلى استخداسها عدد إجراء ضلية تقييم الأداء .

#### فضلا عما سبق ، فقد أوحظ ما يلي :

أ- إن موشرات الأداء المنسوبة للدوافع الداخلية الثابتة يزداد احتمال تخزينها في ذاكرة المدير واستدعانها وأخذها في الاعتبار في عملية تقييم الأداء

ب- إن المدير يعطى وزنا أكير للمعلومات التي من السهل تغزينها واستدعاتها
 من الذاكرة

وبأغذ الملاحظتين المعلقتين معا نجد أنهما بسران تأثير ممارسة 
سلوكيات المواطنة التنظيمية في التنبيم الشخصي للمدير لأداء المرعوس . 
فحيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غير مطلوبة بشكل رسمي بواسطة 
المنظمة فإنه من المحتمل أن ينسب المدير سبب ممارستها للدواقع الداخلية 
الثابية لدى المرعوس وليس الدواقع الخارجية . لذا فإن سلوكيات المواطنة 
التنظيمية كمؤشرات لأداء المرعوس يزداد لحتمال تخزينها في ذاكرة المدير 
واستدعانها وإعطائها وزنا أكبر في عملية تقييم الأداء .

- Barnard, C.I.(1938) The Functions of the Executive. Cambridge , Mass: Harvard University Press.
- Batman, T.S. and Organ, D.W.(1983) "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship". Academy of Management Journal, Vol. 26, PP: 587-595.
- Batson , C.D.(1997) "Prosocial Motivations : Is It Ever Truly Altruistic?". Advances In Experimental Social Psychology , Vol. 30, PP: 65-122.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J.(1993) Expanding the Criterion

  Domain to Include Elements of Contexual Performance.

  San Francisco: Jossey Bass.
- Brief , A.P. and Motowidio , S.J.(1986) "Prosocial Organizational Behaviors". Academy of Management Review , Vol. 11, PP: 710-725.
- Cascio , W.F. and Valenzi , E.R. (1978) "Relations among Criteria of Police Performance". Journal of Applied Psychology , Vol. 63, PP: 22-28.
- Cialdini , R.B. et al.(1987) "Empathy Based Helping: Its Selflessly or Selfishly Motivated?". Journal of Personality and Social Psychology , Vol. 45 , PP: 749-758.
- Conger , J.A. and Kanungo , R.N. (1987) "Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting". Academy of Management Review , Vol. 12, PP: 637-647.
- De Haes , J.C. et al. (1987) "Distinction between Affect and Cognition". Social Indicators Research , Vol. 19 , PP: 367-378.
- De Nisi, A.S. et al. (1984) "A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions". Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 33, PP: 360-396.
- Dovidio , J.F. (1994) "Helping Behavior and Altruism : An Empirical and Conceptual Overview". Advances in Experimental Social Psychology , Vol. 27, PP: 361-427.

- Fiske, S.T. and Pavelchak, M. (1986) Category Based Versus Piecemeal - Based Affective Responses: Developments of Schema - Triggered Affect, New York: Guilford.
- Graham , J.W. (1986) Organizational Citizenship Informed by Political Theory . Paper Presented at Academy of Management Meetings . Chicago . III.
- Heneman . R.L. (1986) "The Relationship between Supervisory Ratings and Results – Oriented Measures of Performance: A Meta – Analysis". Personnel Psychology , Vol. 39 , PP: 811-826.
- Hornstein, H.A. (1982) Promotive Tension: Theory and Research, New York: Academic Press.
- Inkeles , A. (1969) "Participant Citizenship in Six Developing Countries". American Political Science Review , Vol. 63 , PP: 1120-1141.
- Katz , D. (1964) "The Motivation Bases of Organizational Behavior". Behavioral Science , Vol. 9 , PP: 131-133.
- Katz , D. and Kahn , R.L. (1978) The Social Psychology of Organizations. New York : Wiley.
- Kelman , H.C. (1958) "Compliance , Identification , and Internalization: Three Processes of Attitude Change". Journal of Conflict Resolution , Vol. 2 , PP: 51-60.
- Kemery , E.R. et al. (1997) "Expectancy Job Cognitions and Job Affect as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors". Journal of Applied Social Psychology , Vol. 26 , PP: 635-651
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction.
  Chicago: Rand Mc Nally.
- Mac Intyre, A. (1967) Egoism and Altruism. New York: Macmillan.
- Massie , J.L. (1965) Management Theory : Handbook of Organizations. Chicago: Rand Mc Nally.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) "The Three Component Conceptualization of Organizational Commitment". Human Resource Management Review, Vol. 1, PP: 61-89.
- Michalos , A.C.(1983) "Satisfaction and Happiness in a Rural Northern Resource Community". Social Indicators Research, Vol. 13 , PP: 224-252.

- Moorman, R.H. (1993) "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior". Human Relations, Vol. 46, PP: 759-776.
  - Motowidlo , S.J. and Van Scotter , J.R. (1994) "Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance". Journal of Applied Psychology , Vol. 79 , PP: 475-480.
  - Nagel . T. (1970) The Possibility of Altruism. Princeton : Princeton University Press.
  - Organ, D.W. (1977) "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis". Academy of Management Review, Vol. 2, PP: 46-53.
  - ----- (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. New York: Lexington Book.
  - Organ, D.W. and Ryan, K. (1995) "A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". **Personnel Psychology**, Vol. 48, PP: 775-802.
  - Pulakos , E.D. et al. (1988) "Test Validation for Scientific Understanding: Two Demonstrations of an Approach to Studying Predictor - Criterion Linkages". Personnel Psychology, Vol. 41, PP: 703-716.
  - Reykowski, J. (1982) Motivation of Prosocial Behavior. New York: Academic Press.
  - Scholl , R.W. (1981) "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force". Academy of Management Review , Vol. 6 , PP: 589-599.
  - Shamir , B. et al. (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self - Concept Based Theory". Organization Science, Vol. 4, PP: 577-594.
  - Nature and Antecedents". Journal of Applied Psychology, Vol. 68, PP: 653-663.
  - Thompson, J.D. (1967) Organizations in Action. New York: Mc Graw: Hill.
  - Van Dyne, L. and Le Pine, J.A. (1998) "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive

- Validity". Academy of Management Journal, Vol. 41, PP: 108-119.
- Weber , M. (1947) The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press.
- Weierter , S.J. (1999) "The Role of Self-Awareness and Self-Monitoring in Charismatic Relationships". Journal of Applied Social Psychology , Vol. 29 , PP: 1246-1262.
- Williams, L.J. (1988) "Affective and Nonaffective Components of Job Satisfaction and Organizational Commitment as Determinants of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors". Human Relations. Vol. 41. PP: 611-629.
- Zajonc , R.B. (1980) "Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences". American Psychologist, Vol. 35, PP: 151-176.

ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

عواد ، عمرو محمد أ حمد . نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة تطبيقية علي المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى . رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة ، جامعة عين شمس .

#### أسنلة

#### أولاً: أسئلة للمناقشة :

 ١- تناول بالشرح أهم النماذج المستخدمة في تصنيف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

٢- قارن بين سلوكيات المواطنة النتظيمية وسلوكيات الدور الأساسي .

٣- هناك بعض الاختلافات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة وضمح بعض الأمثلة على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة ، ثم قارن بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الربين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ
 على المنظمة

وضمح بالرسم خريطة خطوات كل من الدافع الأثنائي والدافع الإيثاري
 السلوكيات الاجتماعية المدجمة

آ- أي نوع أو بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة المتنظيمية تعتقد أنه أهم من باقي الأبعاد ؟ وإذا لم يحصل الفرد الذي يمارس هذه السلوكيات على أي مقابل مادي ، فلماذا تعتقد أنه مارس هذه السلوكيات ، وهل لهذه السلوكيات تأثير محتمل على تقييم أدانه ؟

#### حالة تطبيقية

تعد شركة المستقبل من اشهر الشركات المتخصصة في تسويق منتجات ادوات التجميل والعطور ، وهي شركة ذات شهرة واسعة من حيث جودة منتجاتها واهتمامها بعملائها وطريقة عرضها المنتجات والمعروض التي تقدمها على منتجاتها .

إلا أنه لوحظ بلحد فروع توزيع منتجات الشركة انخفاضا في المبيعات بشكل ملحوظ مقارنة ببقية الفروع ، وقد اهتم المسنولون في الشركة بهذا الموضوع ولذلك طلبوا من المركز الرئيسي انتداب أحد الباحثين ازيارة الفرع حتى يتفحص السبب في ذلك ، فوجد أن الفرع يقوم ببيع كميات قليلة من المنتجات مع الخفاض عد زوار الفرع مقارنة بالأفرع الأخرى ، وقد تلمس الباحث عدم التزام البانعين في مواعيد الحضور والاتصراف ، وإضاعتهم وقت العمل في مشاهدة المتلفاز والمحادثات التليفونية ، وتذمر العاملون في حالة رغبة العميل في تجربة أكثر من نوع من أدوات التجميل أو العطور

هذا وقد وجد الباحث أن العاملين يتصيدون الأخطاء ابعضهم البعض ويختلقون المشكلات فيما بينهم على أثفه الأمور ، ولا يحاولون تقديم صورة جيدة عن المنتجات للزوار ، هذا فضلا عن أتانية معظم العاملين فلا يساعد العاملون القدامي العاملين الجدد في تفهم أمور عملهم ، ولا يقوم أحدهم بعمل فرد آخر إذا كان مشغولا أو غاتباً فكل منهم لا هم له سوى نفسه

#### والمطلوب :

- ١- وضح أي أبعد سلوكيات المواطنة النتظيمية توافرت في العاملين بهذه
   الشركة وأيها لم يتوافر ؟
- ٢- ما هي مقترحاتك لدعم ممارسة العاملين اسلوكيات المواطنة التنظيمية
   بهذه الحالة ؟

# الفصل العاشر

# الاتصال

#### الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا القصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- مفهوم الاتصال.
- أهداف الاتصالات التنظيمية.
  - عملية الاتصال.
  - الاتصال عبر الثقافات.
    - طرق الاتصال.
    - معوقات الاتصال.
      - أنماط الاتصال.

### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالثقاط التالية:

- المام بمفهوم الاتصالات التنظيمية وأهم أهدافها.
- المام الطالب بعملية الاتصال وطرقها المختلفة وأهم معوقاتها.
  - المام الطالب بأنماط الاتصال.

# القصل العاشر الاتصالات الإدارية

#### مقدمة :

تعتبر الاتصالات شيئا أساسيا في حياتنا اليومية فعلى المستوى الشخصي كل فرد يمارس الاتصالات، فرب الأسرة يتحدث مع أفراد أسرته ويوجههم من خلال الاتصالات والطالب يتفاعل مع زملانه من خلال الاتصالات واستاذ الجامعة يتحاور ويناقش طلابه عن طريق الاتصالات وهكذا، وعلى مستوى المنظمات لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ووضع وتنفيذ استراتيجياتها إلا من خلال الاتصالات، والمدير يصدر تعليماته إلى مرؤوسيه من خلال الاتصالات، والمدير يصدر تعليماته إلى مرؤوسيه من خلال الاتصالات، والمرؤوسين يلجئون إلى رئيمهم لمعرفة ما هو مطلوب منهم وكذلك إخباره بالمشكلات التي تقابلهم عند التنفيذ وكيفية التغلب عليها عن طريق الاتصالات، لذلك تعتبر الاتصالات من الوسائل الهامة التي تربط بين المستويات الإدارية في المنظمة وبعضها البعض وكذلك تربط بين أعضاه جماعة العمل وبعضهم البعض، ولا يمكن لأي قائد أن يؤثر في مرؤوسيه إلا من خلال الاتصال الجيد.

ومن هنا يناقش هذا الفصل مفهوم الاتصال ومكونات عملية الاتصال وأنواع الاتصال وأهم معوقاته وكيفية التغلب عليها.

أولا : مفهوم الاتصال :

يعرف Moontz الاتصال بأنه "عملية تبادل الأراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طبية "(').

ويعرف الاجتماعية التي Griffin & Moorhead بأنه السلية الاجتماعية التي تقع بين شخصين أو أكثر وخلالها يقم تبلال المطومات بينهما والتقاهم المحترك(").

وتعويد من التبسيط يمكن القول أن الاتصال عبارة عن :

نقل أو تبادل البياثات أو المطومات بين قردين أو أكثر بغرض تأسيس ثقة متبادلة بينهما وإحداث التأثير الإيجابي في السلوك.

ويد استعراض التعاريف السلبقة للاتصال يمكننا استخلاص الحقائق التنابة:

- أن الاتصال عملية اجتماعية لأنها تتم بين أشخاص لهم مشاعر ورخبات وقيم وأهداف ... اللخ.
- يحتمد الاتصال على مفهوم التبادل سواء كان هذا التبادل يتعلق ببيانات أو معلومات أو أراء أو افكار وغيرها.

أحد المديرين بالمنظمة تقديم بعض النصح أو الإرشادات لأحد العاملين بشأن ترتيب أداء مهمتين، فإن المدير يرغب في إرسال رسالة معينة للعامل وأن يفهم هذا العامل مضمون هذه الرسالة بدقة وفيما يلي شرح مبسط لأجزاء هذه العملية:

#### ١- الراسل: Sender

قد يكون الراسل فرد أو جماعة أو منظمة يهتم ويسعى إلى توصيل شيء ما إلى الطرف الآخر، والراسل في الاتصالات التنظيمية قد يقوم بإرسال رسالة معينة إلى أطراف أخرى نيابة عن المنظمة، ونجد أن الراسل هو بمثابة المصدر المسئول عن إعداد الرسالة وترميزها وإدخالها في قناة الاتصال وفي بعض الحالات قد يختار المستقبل مصدر المعلومات (الراسل) كما في حالة قيام متخذ القرار بالبحث عن أفراد محل ثقة وعلى معرفة وخبرة بالموضوع ليأخذ منهم المعلومات المطلوبة.

#### Y ـ الترميز: Encoding

إن عمليه الاتصال تبدأ إذا كان الراسل لديه فكرة معينة (رسالة) ويرغب في توصيلها إلى الأخرين ولكن حتى يمكن توصيل هذه الفكرة بشكل صحيح إلى المستقبل لابد أن يقوم الراسل بتحويلها إلى شكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل هذا المستقبل.

وهذه العملية تسمى بالترميز الذي يشير إلى قيام الرامل بتحويل رسالته أو فكرته إلى رموز معينة قد تكون كلمات أو أرقام أو صور أو أصوات أو إشارات أو حركات وعندما تحدثنا عن المدير الذي يرغب في توجيه احد

العاملين لأداء مهام العمل فقد يستخدم المدير الكلمات العربية المكتوبة أو المنطوقة في توجيه هذا العامل.

يجب على الراسل ترميز الرسالة برموز يمكن للمستقبل فكها بسهولة وفهمها بشكل صحيح وبمعنى آخر أن يكون الرمز المستخدم ذو معنى واحد بالنسبة للراسل والمستقبل حتى تتحقق الفعالية في الاتصال.

#### ٣- قناة الاتصال: Channel

تصبح الرسالة أو الفكرة بعد ترميزها جاهزة للإرسال، وتمثل قناة الاتصال الوسيلة التي تمر بها الفكرة أو الرسالة حتى تصل إلى المستقبل وهناك عدة وسائل تمثل قنوت اتصال مثل المقابلات الشخصية أو الندوات أو المؤتمرات وهناك أيضاً الراديو والتليفزيون والتليفون والبريد الإكتروني والصحف والمجلات وغيرها.

والشيء الذي يجب أن نؤكد عليه أنه يجب على الراسل أن يختار القناة أو الوسيلة التي تتوافق مع نوع الرسالة والشكل الذي تتخذه عملية الترميز وطبيعة المستقبل، فنجد أن الرسائل المكتوبة لها قنوات تختلف عن قنوات الرسائل الشفهية فيمكن أن ترسل الرسائل المكتوبة عن طريق البريد أو السعاة أو الفاكس ولكن الرسائل الشفهية فيمكن أن ترسل عن طريق التليفون أو التليفزيون أو الراديو أو الأشخاص، كذلك فإذا كانت تقافة المستقبل لا تؤهله للتعامل مع الكمبيوتر فلا يمكن أن نستخدم البريد الإلكتروني في نقل الرسالة وإذا كان المستقبل غير مبصر فلا تناسبه الوسائل المرئية وهكذا.

## ٤- فك الترميز: Decoding

هي العملية التي يقوم من خلالها المستقبل بتفسير معنى الرسالة التي وصلت إليه ويتضمن ذلك عدة عمليات فرعية مثل استيعاب الألفاظ المنطوقة أو المسموعة أو فهم تعبيرات الوجه أو الإيماءات الجسمية، وكلما تمكن المستقبل وبذل جهدا مناسباً في فك رموز الرسالة كلما زاد فهمه واستيعابه لها، ومن ناحية أخرى إذا كان المعنى الذي فهمه المستقبل من الرسالة مختلفاً عن المعنى الذي كان يقصده الراسل فهنا يحدث سوه فهم مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وفي مثالنا إذا لم يفهم العامل اللغة أو اللفظ الذي كان يقصده المدير فقد يؤدي المهام الموكلة إليه بترتيب خطا أو قد لا يزديها بالمرة.

### ه. المستقبل: Receiver

هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي تستقبل الرسالة التي قام الراسل بإرسالها عبر قناة الاتصال، ونجد أن المهارة الأساسية للاستقبال الصحيح للرسالة تتمثل في الإنصات الجيد Good Listening وبالتالي إذا فقد المستقبل تركيزه في الرسالة أو مع الراسل أو مع قناة الاتصال فان يتمكن من فهم الرسالة ومن ثم يكون الاتصال غير فعال.

والإنصات عملية نشطة تنطلب تركيزا عاليا وجهدا كبيرا من المستقبل مثل قيام الراسل بإعداد الرسالة وإرسالها، ونجد أن تعبيرات العواطف سواء كانت من الراسل أو المستقبل تؤثر في عملية الاتصال من عدة نقاط هي:

- قد تكون العواطف جزءا من الرسالة وتدخل في عملية التكويد فإذا كانت توجيهات المدير مكودة بمعنى السرعة مثل استخدام الصوت المرتفع فقد يتحرك العامل بسرعة انتفيذ التعليمات المرسلة من مديره ولكن إذا كانت الرسالة علجلة ولكن المدير استخدم نغمة صوت منخفضة لا توحي بإشارات عاجلة فإن العامل قد يدرك أن العمل أو المهمة ليست عاجلة.
- عند قايام المستقبل بفك الرموز فإن عواطفه تلعب دورا كبيرا في تفسير المعنى المقصود ومن ثم قد يدرك معنى الرسالة بشكل مختلف عن المعنى الذي يقصده الراسل.
- مدى استجابة المستقبل للرسالة ذات التعبيرات العاطفية قد تجعل الراسل يعدل في رسائله التالية.

#### التغذية المرتدة: Feedback

تشير التغذية المرتدة إلى رد فعل المستقبل تجاه تأثير الرسالة التي قام الرسالة التي قام الرسال بارسالها إليه، وتتحقق التغذية المرتدة بلخبار الراسل ما إذا كان المستقبل قد فهم واستوعب الرسالة أم لا، وقد يكون هذا بسيطاً كما في حالة المكالمة التليفونية من العميل المتوقع إلى الشركة (x) معبراً عن اهتمامه بالعرض المقدم، وقد يكون ذلك معقداً كما في حالة المحامي الذي يقوم باعداد مذكرة مكتوبة عن نقطة معقدة في مادة قاتونية معينة وإرسالها إلى القاضي.

إذا في التغذية المرتدة يتحول المستقبل إلى راسل، ويتحول الراسل إلى مستقبل وفي مثالنا يمكن للعامل أن برد على التوجيهات التي قام المدير بارسالها اليه شفهيا أو كتابيا أو باي وسيلة أخرى تفيد أنه فهم أو لم يفهم هذه التوجيهات.  إن الإشارة الأمريكية (OK) في والتي تعني كله تمام اتضع أنها تعني بالأسبانية "وقح Rude"، وتعني في البرازيل "مناقل "Vulgar".

لذلك يجب على المديرين أن يكونوا على معرفة تامة باللغات اللفظية وغير اللفظية بالنسبة لثقاقات المنظمات التي يتعاملون معها حتى لا تحدث مشكلات تقلل من فعالية الاتصال بينهم وبين تلك المنظمات.

كذلك لابد من معرفة فروق التوقيت بين الدول المراد الاتصال بمنظماتها فنجد أن المدير لإحدى المنظمات الأمريكية إذا أراد أن يتصل أثناء دوامه تليفونيا بنظيره في منظمة معينة في هونج كونج فسوف يكون هذا المدير نائما بمنزله في ذلك التوقيت وبالتالي يمكن الاعتماد على وسيلة أخرى مثل E-mail أو الفاكس أو غيرها.

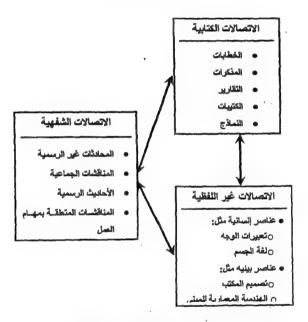
### خامساً: طرق الاتصال:

تحدث الاتصالات داخل المنظمة بوسائل عديدة يمكن تصنيفها إلى 
ثلاث طرق هي الاتصالات الكتابية Written والاتصالات الشفيية [Oral وأخيرا الاتصالات الشفية Nonverbal والاعتبارات التي تؤثر في 
اختيار الطريقة المناسبة للاتصال تتمثل في:

- طبيعة المستمع (المستقبل).
- طبيعة الرسالة: هل هي رسالة علجلة أم سرية.
  - تكاليف الإرسال.

ويوضح الشكل (٢) الطرق الثلاث ووساتل كل طريقة.

شكل (٢) طرق الاتصال في المنظمات



المصدر: Griffin and Moorhead, Op. cit., p. 291

ويتضح من الشكل السابق أن الأشكال الثلاثة للاتصالات متصلة ببعضها البعض وكل منها يمكن أن يحل محل الأخر رغم أن كل منها يمكن ايضا أن يكون مستقلا.

### ۱- الاتصالات الكتابية: Written Communications

تمثل الاتصالات الكتابية أهدية كبيرة المنظمات وتعبر عن إرسال البيانات والمعلومات إلى الأخرين عن طريق الكلمات المكتوبة، وتتم بأشكال متعددة منها الخطابات والتي تعبر وسيلة رسمية للاتصال مع الأخرين سواه داخل المنظمة أو خارجها وهناك أيضا المذكرات والتي توجه إلى شخص معين أو عدة أشخاص وتتتاول موضوع واحد، وهناك أيضا التقارير والكتيبات والنماذج حيث تستخدم التقارير لتلخيص نتائج الأعمال وتقدم معلومات لاتخاذ القرار، وتستخدم الكتيبات في عدة أغراض منها إبلاغ وتوجيه العاملين إلى طريقة تشغيل الألات والمعدات أو إخبارهم بالتعليمات والقواعد التنظيمية، وكيفية أداء المهام، وتستخدم النماذج التي تمثل مستندات موحدة لتعزيز وتلكيد المعلومات حيث تجعل الاتصالات أكثر كفاءة مثل نماذج تقييم الأداء.

## مزايا الاتصالات الكتابية:

- لها صفة البقاء حيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت.
- تقضي على الجدل الذي يمكن أن يحدث بين الرئيس ومرزوسيه فيما يتعلق بمهام العمل.

- تمكن الراسل من التعبير عن وجهة نظره بهدوء ودقة.
- تناسب الأفراد الذين يفتقدون ملكة التعبير الشفهي عن وجهة نظرهم
- تساعد على توضيح المعلومات بأشكال مختلفة مثل التعبير البياتي
   أو استخدام الجداول والأشكال الإيضاهية الأخرى.

ولكي يحقق الاتصال الكتابي الغرض منه لابد من الاهتمام بانتقاء الكلمات والمصطلحات المحددة والمعبرة عن المعنى المقصود مع دقة الصياغة والابتعاد قدر المستطاع عن الكلمات التي تحمل أكثر من معنى، ومراجعة الكتابة قبل تقديمها إلى الجهات المعنية لتجنب الأخطاء الإملائية والتأكد من حسن التنسيق والترفيع وغيرها.

#### Y - الاتصالات الشفهية: Oral Communications

تشير الاتصالات الشفهية الى تبلال البيانات والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال عن طريق الكلمات المنطوقة وليست المكتوبة وتتم هذه الاتصالات بعدة أشكال منما

- الأحاديث الرسمية بين الأفر اد.
  - المناقشات الجماعية.
  - المحادثات غير الرسمية.
- تبادل ومناقشة المهام المرتبطة بالعمل.

- الاستجابة أو يلجأ إلى تصفية هذه المعلومات أو يلجأ إلى التعميم مما يؤدي إلى تحريف الرسالة المقصودة.
- تتضمن المعلومات اللفظية وغير اللفظية عادة أكثر من معنى مما
   يؤثر على فعالية الاتصال بين الراسل والمستقبل.

#### ٢ - المعوقات الشخصية :

## ترجع هذه المعوقات إلى كل من الراسل والمستقبل ونذكر منها ما يلي :

- تباین الإدراك : أن اختلاف إدراك الأفراد المواقف نتیجة الفروق الفردیة والبینیة بینهم یجعلهم یعطون معانی مختلفة للأشیاء.
- الإدراك الانتقائي: عادة ما يميل الفرد إلى سماع وقبول الأشياء
   التي تتفق مع قيمة واتجاهات ومقاومة أي معلومات مغايرة لهذه
   القيم والمعتقدات.
- اختلاف مركز كل من الراسل والمستقبل من حيث المكاته والوظيفة وغيرها يعيق عملية الاتصال فنجد أن هذاك نسبة كبيرة من المرؤوسين لا يقدمون تغنية مرتدة صحيحة وحقيقية إلى رؤسائهم فيما يتعلق بالقرارات أو التعليمات التي أصدروها لهم بسبب الخوف من ردود الأفعال السلبية للرؤساء مثل اللوم أو توقيع الجزاء ... الخ.

- مصداقية الراسل: كلما كان المستقبل لديه درجة مرتفعة من الثقة
   في شخص الراسل نتيجة صدق أقواله وأفعاله كلما أدى ذلك إلى
   قبول المستقبل للرسائل المنقولة من الراسل والعكس صحيح.
- القصور في المهارات: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات عالية لدى كل من الراسل والمستقبل مثل مهارة التحدث والكتابة والتعبير عما يريده كل طرف.
- سوء العلاقات بين الراسل والمستقبل يجعل المعلومات المنقولة
   بينها مشوهة أو ناقصة ولا تنساب بمعولة ويسر.
- إن شغط أو شيق وقت الرئيس أو المدير قد يجعله يختصر الطريق ويتجاوز معتوى إداري معين مما يؤدي إلى سوء الفهم وعدم التقدير.

#### ٣- المعوقات التنظيمية:

نتمثل هذه المعوقات في سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي لأن وجود هيكل تنظيمي ضعيف يعتبر عاملاً هاماً في التأثير السلبي على عملية الاتصال بالمنظمة ومن هذه المعوقات ما يلي:

- عدم تحديد السلطة والمسئولية بدقة وبوضوح للأفراد مما يؤدي إلى
   تداخل الاختصاصات.
- عدم وجود إدارة مسئولة عن المعلومات بالمنظمة أو عدم وجود قاعدة بيانات بالمنظمة مما يؤدي إلى عدم حصول الأفراد على

المعلومات التي يحتاجون إليها ومن ثم يفقد اتصالهم بالإدارات الأخرى

- إن المستوى الوظيفي الذي يشغله الشخص قد يؤثر في فعالية عملية الاتصال، فنجد أن المدير التنفيذي الذي يشغل مستوى إداري مرتفع قد لا يعطي الاهتمام اللازم للمعلومات الواردة إليه من العاملين في المستويات الإدارية الدنيا.
- إن عدم استقرار المنظمة نتيجة التغييرات الكثيرة والمنتالية في فترات زمنية قصيرة لا يوفر مناخ ملائم للاتصال الجيد، علاوة على أنه يؤدي إلى فقور العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

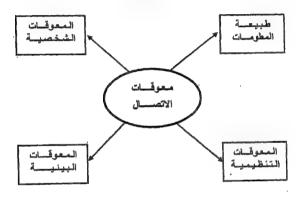
#### ٤ - المعوقات البينية :

تنشأ هذه المعوقات نتيجة البيئة المادية التي يعمل فيها الأفراد ومن أمثلتها ما يلي :

- الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال أو المحيطة بالأفراد أثناء الاتصال.
- بعد المسافة بين الراسل والمستقبل أو بين مراكز اتخاذ القرارات
   ومراكز التنفيذ تجعل عملية الاتصال صعبة وإن حدثت فبنها لا تكون
   في الوقت المناسب.

ويوضح الشكل التالى المعوقات السابقة للاتصال.

شكل (٣) معوقات الاتصال



### سابعاً: أنماط الاتصال:

يمكن تصنيف أنماط أو أشكال الاتصال بين الأفراد داخل المنظمات إلى أربعة أنماط هي :

## ١ - شكل السلسلة: Chain

يتيح هذا الشكل من أشكال الاتصال للفرد أن يتصل بشخصين فقط هما اللذان على يغينه ويساره والشخصين اللذين في طرفي السلسلة لا يتمكن

#### هوامش القصل

- Harold Koontz and Cyril Doonell, Principles of Management, New York: McGraw-Hill Company, 1968, p. 590.
- (2) Griffin and Moorhead, organizational Behavior: Managing people and organizations, Hough ton Mifflin, 2007, p. 288.
  - (٣) جير الد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره،ص٥٤٥.
- (4) Griffin and Moorhead, op. cit., p. 289.
- (5) Ibid. pp. 289-290.

## (٦) يمكن الرجوع إلى:

- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات،
   عمان، دار زاهر للنشر والتوزيع، ١٩٩٧، ص ٢٤٩.
  - كامل محمد المغربي، مرجع سبق نكره، ص ٢١٩.
  - (7) Robert Fulmer, The New Management, 3<sup>rd</sup> ed., N.Y: McMillan Publishing Company, Inc., 1983, p. 271.

# المحتويات

أولا : مفهوم فرق العمل ثانيـــاً: أنواع فرق العمل ثالثاً: مراحل تكوين وتطور فرق العمل رابعاً: مظاهر الخلل في فرق العمل

خامساً: إدارة الصراع داخل فريق العمل ١ – استراتيجية المنافسة

٢- استراتيجية التعاون ٣- استراتيجية التجنب ٤- استراتيجية المجاملة

دساً: كيفية بناء فريق عمل ناجح

ه- استراتيجية الحل الوسط

## الفصل الحادي عشر

# جماعات وفرق العمل

## الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- ه مفهوم فرق العمل
- أنواع فرق العمل
- مراحل تكوين وتطور فرق العمل
  - مظاهر الخلل في فرق العمل
- إدارة الصراع داخل فريق العمل
  - كيفية بناء فريق عمل ناجح

## المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- إيمام الطالب بطبيعة فرق العمل وأنواعها المختلفة.
  - المام الطالب بمراحل تكوين وتطور فريق العمل.
- المام الطالب بمظاهر الخلل في فريق العمل وكيفية ادارة
  - الصراع الذي قد يحدث بداخله وكيفية بناء فريق ناجح.

## الفصل الحادي عشر بناء فرق العمل

#### مقدمة:

لقد شهدت بينة الأعمال تغيرات كثيرة وسريعة أصبحت تشكل المعالم الجديدة للقرن الواحد والعشرين ، حيث بدأت هذه التغيرات بظهور ثورة صناعية جديدة تعطى عناية واهتمام شديد للفكر والابتكارات، وتعتمد على تكنولوجيا متقدمة ، كذلك ظهرت التكتلات الاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية.

من ناحية أخرى حدث تطور هاتل فى نظم الاتصال نتيجة ظهورتكنولوجيا الحاسبات الآلية وشبكة الانترنت ، إن هذه التغيرات وغيرها أدت إلى قيام المنظمات بإعادة النظر فى نظم وأساليب الإدارة التى تطبقهما حتى تتوانم مع تلك المتغيرات

وتحتبر فرق العمل أحد الأساليب التي تساعد المنظمة على تحسين الجودة الإنتاجية نتيجة الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية المتوافرة لديها علاوة على تمقيق التفوق والتميز والاستجابة للمتغيرات والأحداث الكثيرة والمتنبنية، ومجابهة المنافسة القوية من المنظمات الأخرى.

أولاً : مقهوم فرق العمل <sup>(١)</sup> :

يمكن تعريف فريق العمل على أنه:

" كيان يتكون من شخصية أو أكثر يحدث بينهم تفاعل وينسقون أنشطتهم لتحقيق أهداف محددة " .

ويتضح من هذا التعريف أن فريق العمل يقوم على ثلاثة مكونات رئيسية هي: - -

- وجود شخصین أو أكثر .
- التفاعل بين أفراد الغريق، وبالتالى الأفراد الذين يقفون فى صف
   معين انتظارا لحصولهم على خدمة معينة لا يمكن اعتبار هم فريق.
  - المشاركة في تحقيق الأهداف.

ويؤكد (Ingram, 1996) على أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يشتركون لتحقيق هدف معين ويتميز بالخصائص التالية. (٢)

- العلاقات: تعمل فرق العمل من خلال علاقات مباشرة بين أعصائها
- القريق اجتماعي: أن الأفراد يرغبون في التجمع على هيئة مجموعات لذلك تعتبر فرق العمل وحدات للتفاعل الاجتماعي.
- القريق هادف : تتميز فرق العمل بوجود تفاعل بين أعضائها بقصد تحقيق الأهداف المحددة .
- الثقافة: حيث يسعى الفرق لتأسيس وتوليد مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضبط ملوك أعضائها وتمثل ثقافة خاصة بها.

### أوجه الاختلاف بين فرق العمل وجماعات العمل:

يمكن استيضاح أوجه الاختلاف بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال المجدول التالى: (<sup>7)</sup>

جنول (١) القرق بين فرق العمل وجماعات العمل

فريق العمل	جماعة العمل	الغصر
يسهل عمل الفريق	يهيمن ويتحكم في المجموعة	القائد
يتم إعدادها من قبل أعضاء · الفريق	يتم إعدادها من قبل المنظمة	الأمداف
يتم اتخاذها بناء على رأى الفريق ككل.	يتم اتخاذها وفقا لرأى القائد وحده	القرارات
تكاملية	عشوائية ومختلفة	المهارات
فردية ومشتركة	فرىية	المسنولية
ما ألزم به الأقراد أنفسهم	تكون لطلبات الإدارة	الاستجابة

## ويتضح من الجدول السابق ما يلى :

 أن قائد الفريق يعمل على تهيئة المناخ المناسب وتقديم كافة التسهيلات التي تساعد أعضاء الفريق على تأدية أدوارهم.

- يقوم أعضاء الغريق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ثم يتفقون على طرق الوصول إليها، وهذا بخلاف ما يتم داخل جماعة العمل حيث تحدد أهداف الجماعة من قبل المنظمة ثم بعد ذلك يتم اخطار الجماعة بها.
- يتم اتخاذ القرارات داخل فريق العمل بناء على أراء أعضاء الفريق
   ككل ولكن في جماعة العمل يقوم قائد الجماعة باتخاذ القرارات
   وحده
- أن ما يميز فريق العمل عن جماعة العمل أن المهارات الموجودة لدى أعضاء فريق العمل تتكامل مع بعضها البعض مثل فريق كرة القدم لا يوجد لاعبان في مركز واحد، فلا يوجد إلا حارس مرمى واحد، لكن جماعة العمل قد يوجد بها أفراد كثيرين يمتلكون نفس المهارات ومن ثم هناك ازدواجية في المهارات داخل جماعة العمل، فعندما تشكل المنظمة فريقا لتطوير المنتج فلابد أن يضم كافة المهارات المطاوية لعملية التطوير.
- إن المسئولين في حالة فريق العمل تكون فردية ومشتركة بينما في
   حالة جماعة العمل فإن كل عضو يمثل عما ألزمه رئيسه به فقط وبالتالى فهي ممئولية فردية.
- تكون لدى فريق العمل مرونة كبيرة غير موجودة لدى جماعة العمل فبعد تحديد الأهداف لا تتدخل الإدارة في توجيه الفريق إلا

عند الضرورة القصوى ولكن جماعة العمل دائما ما تثلقى التعليمات والقوجيهات من الإدارة .

## ثانيا: أنواع فرق العمل:

يمكن تقسيم فرق العمل وفقا لأربعة أبعاد رئيسية هي: (أ)

١- التقسيم وفقا لطبيعة العمل أو الهدف.

٢- التقسيم وفقا للوقت.

٣- التقسيم وفقا لدرجة الحرية المتاحة.

٤- التقسيم وفقا لهيكل السلطة .

وفيما يلي شرح مختصر لكل نوع:

١- تقسيم فرق العمل وفقا لطبيعة العمل أوالهدف:

### فرق إنجاز المهام:

هى فرق يتم تشكيلها لإنجاز الأعمال والأنشطة التى تقوم بها المنظمة، حيث تقوم هذه الفرق باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة للحصول على نتائج معينة سواء كانت هذه النتائج سلع أو خدمات مثل فريق الإنتاج وفريق التسويق وغيرها.

#### فرق التحسين :

هى فرق تشكل بهدف إجراء تطوير أو تحسين لإجراءات العمل داخل المنظمة مثل فرق تحسين الجودة .

### ٢- تقسيم فرق العمل وفقا للوقت :

### ه فرق العمل الدائمة:

هي فرق تشكل وتستمر في عملها طالما بقيت المنظمة في دنيا الأعمال فوجودها مشروط بوجود المنظمة مثل الفريق الذي يتم تشكيله لخدمة عملاء المنظمة.

### فرق العمل المؤقّة:

هى فرق يتم تشكيلها بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين أو التصدى لقضية معينة ومجرد أن ينتهى هذا العمل أو تلك القضية ينتهى عمل الفريق، كان تشكل المنظمة فريق للتصدى لظاهرة كثرة غياب العاملين أو إضرابهم عن العمل أو تشكيل فريق لتطوير او ابتكار منتج جديد فنجد أن عمل هذا الفريق موقوت بالانتهاء من عملية الابتكار والتطوير.

## ٣- تقسيم فرق العمل وفقا لدرجة الحرية المتاحة:

# فرق العمل التي يقوم قائتها باتخاذ القرارات لأعضائها:

وهنا تتمثل مهمة الأعضاء فى تنفيذ القرارات فقط ولكن هذا النوع أصبح غير موجود بشكل كبير الأن

## • فرق العمل التي تدير نفسها :Self-Managed teams

يتم تشكيل فرق العمل التي تدير نفسها من اعداد صغيرة من الأعضاء تتراوح عادة ما بين (عشرة إلى خمسة عشر)، حيث يقوم الأعضاء في الفريق بالأعباء والمهام التي كان يقوم بها الرؤساء وبالتالي هذه الفرق ليس لها رئيس.

### وتتميز هذه الفرق بالخصائص التالية:

- حافز ها الرئيسي هو خدمة العملاء.
  - تضم مهارات متعدة.
- تقاسم واسع المعلومات بين الأعضاء.
  - و التركيز على المنظمة ككل.
  - و تقاسم الأهداف من الأعضاء.
    - ن اعضائها أكثر التزاما.
      - و التحسين المستمر.
- نسيطر على نفسها وتتخذ كافة القرارات المتعلقة بأنشطتها.
  - عملها قائم على تحقيق الأهداف.

## ٤ - تقسيم فرق العمل وفقا لهيكل السلطة :

- فرق عمل مكونة من أعضاء من نفس التفصيص.
- فرق الوظائف المتقاطعة : Cross-Functional teams

هي فرق تتكون من أفراد يعملون على نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة وهي تعتبر وسيلة فعالة السماح المعاملين في مجالات وظيفية مختلفة داخل المنظمة بتبادل المعلومات وتطوير أفكار جديدة وحل مشكلات كثيرة ، وقد طبقت الكثير من المنظمة والشركات الكبرى هذا النوع من فرق العمل مثل شركة بوينج عندما صممت وأنتجت الطائرة بوينج ۷۷۷ حيث تم تقديم هذه الطائرة إلى السوق بسرعة عالية وبمستوى جودة غير مسبوق

ونجد أن إدارة فرق الوظائف المتقاطعة ليس بالعملية البسيطة الن المراحل الأولى في تطويرها يحتاج إلى المزيد من الجهد والوقت حتى يتم تمكين الأفراد من العمل معا وبناء الثقة ونشر ثقافة العمل الفرقى خاصة مع الأفراد نوى الخبرات والثقافات المختلفة (°)

ثالثًا: مراحل تكوين وتطور فريق العمل:

يمر تكوين فريق العمل بخمس مراحل هي (١):

١- مرحلة التكوين: Forming

في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في التعرف على بعضهم البعض ويحاولون تحقيق التكييف المناسب من خلال تحديد المهام المطلوبة ومكوناتها، وما هي الأدوار المطلوبة منهم، وتحديد أشكال السلوك المقبول فيما بينهم، وغالبا ما يسيطر على هذه المرحلة نوعا من الغموض وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا اعتماء في الفريق سرعان ما تنتهي هذه المرحلة، ويجب على القائد في هذه المرحلة أن يسهل على الأفراد عملية الاجتماعي وشرح المهام المطلوبة وتوضيح الأهداف لهم.

## ٢ ـ مرحلة الثورة أو الخلاف: Storming

تتميز هذة المرحلة بالصراع الداخلي ،وعدم الاتفاق بين اعضاء الفريق نتيجة عدم وضوح أدوارهم والشك والخوف الذي يسيطر عليهم، الذلك يجب على القائد في هذة المرحلة أن يعمل على تشجيع المشاركة بين أعضاء الفريق حتى يمكن علاج الاختلافات السطحية، لانه اذا ترك هذه الصراعات فقد تؤدى الى عدم تكوين الفريق.

## Y ـ مرحلة التطبيع: Norming

تتميز هذه المرحلة بالانسجام ويظهر أعضاء الفريق كوحدة واحدة نتيجة التغلب على الصراعات التي ظهرت في المرحلة السابقة ومن ثم يكون هنك تبادل للمعلومات والمعارف بين أعضاء الفريق مما يحقق لهم الارتياح النفسي وتقبل أراء بعضهم لبعض ، وهنا يجب على قائد الفريق أن يؤكد على وحدة الفريق ويحثهم على الالتزام بالقواعد والقيم والمعابير الخاصة بالفريق .

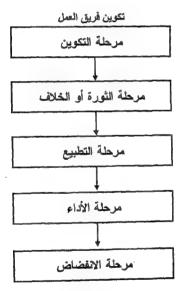
#### ٣- مرحلة الأداء: Performing

يركز أعضاء الفريق في هذه المرحلة على إيجاد حلول المشكلات التي تواجه الفريق والعمل على إنجاز الأهداف المحددة للفريق ، لذلك يظهر هنا تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض بشكل كبير ويكون تركيز القائد في هذه المرحلة على كيفية تحقيق الأداء المرتفع .

### ٥ ـ مرهلة الإنقضاض: Adjourning

فى هذه المرحلة يكون الغرض من بقاء الغريق قد انتهى نتيجة أدانه المهام المطلوبة منه وربما يشعر الأعضاء فى هذه المرحلة بالحزن الشديد نتيجة لفقدانهم للصداقات التى كانت بينهم أثناء عمل الغريق ، لكنهم على الصعيد الأخر يشعرون بالسعادة لتحقيقهم المهمة التى كانت مسندة إليهم . ويوضع الشكل التالى الخطوات الخمس لتكوين وتطور فريق العمل :

شكل رقم (١)



ولتوضيح المراحل السابقة نفترض أن أحد الموظفين قد أنضم إلى بعض الزملاء لتكوين فريق لتطوير وإبتكار منتج جديد فنجد أنه في أول لقاء لهم يبدأ كل فرد في التعرف على الزملاء واكتشاف أرائهم ومن الذي يقدم لهم اقتراحات جيدة ومن الذي يستحق قيادة الفريق ، أن كل هذا يمثل مرحلة التكوين بعد ذلك يحدث حراك وكفاح من أعضاء الفريق للتأثير على بعضهم البعض بالإضافة إلى حدوث خلافات حول قيادة الفريق و هذه هي مرحلة الثورة أو الخلاف ، وبعد اختبار قائد الفريق يصبح الأعضاء أكثر تعاونا وثقة في بعضهم البعض وتنشأ بينهم علاقات إنسانية طيبة ويظهر عليهم الأنسجام والتفاهم بدرجة عالية (مرطة التطبيع). ومن مظاهر هذا الانمسجام قيبام أعضماء الفريق بتنباول الوجبات والمشروبات والجلوس المتكرر مع بعضهم البعض ، بعد ذلك يتركز مجهود الفريق حول تحقيق الأهداف المحددة من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء (مرحلة الأداء). وبعد التوصل إلى فكرة المنتج الجديد بعد الفريق تقرير يرفع إلى الإدارة العليا يتضمن ما توصل إليه الفريق، بعد ذلك يحل الفريق لأنه لا فاندة من بقائه وهذه هي مرحلة الانقضاض.

## رابعا: مظاهر الخلل في فرق العمل:

لقد قام العالم باتريك انشيوني Patrick Lencioni بتصنيف مظاهر ونواحي الخلل التي تهدد فرق العمل إلى خمسة أنواع هي: (١)

#### ١- انعدام الثقة:

إن غياب أو إنعدام الثقة المتبائلة بين أعضاء فريق العمل يؤدي إلى:

- إخفاء أعضاء الفريق لإخطائهم ونقاط ضعفهم وبالتالي لا يتمكنون من تعلم وفهم ما يدور حولهم.
  - الإمتناع عن التعاون مع الإدارات والاقسام الاخرى.
  - التردد في طلب المساعدة وفي تقديم التغذية المرتدة البناءة.
    - التسرع في الحكم على نوايا وسلوكيات الآخرين.
- الخوف من الاجتماعات واللقاءات المفتوحة لعدم التعرض للنقد أو المساعلة.
- الفشل في معرفة مهارات وخبرات الآخرين لأن أعضاء الفريق يميلون
   إلى إخفاء عيوبهم.
  - زيادة الأحقاد والضغائن.

#### ٢- الخوف من الصراع:

ليست كل الصراعات ضارة أو سلبية ولكن هذاك صراعات تخلق أفكارا جديدة وتساعد أعضاء الفريق على التوصل لحلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم ومن ثم هذاك نوعين من الصراع هما:

الصراع الفكري الذي يقسوم على اختلاف الأفكار والمفاهيم ولا يركز
 على الجانب الشخصي وهذا الصراع موضوعي وصحى.

الصراع الشخصي المدمر الذي يقوم على العداء والمطامع الشخصية
 ويعبر عن ضعف نفسي وهو صراع غير موضوعي أو متحيز.

## أن فرق العمل التي تخشى الصراع تتميز بما يلي

- تعقد اجتماعات مملة يغلب عليها طابع الرتابة.
  - ٥ تتجاهل الموضوعات الهامة
- لا تكتسب خبرات جديدة ولا تستفيد من تنوع الأفكار والأراء.
  - تعيش في بيئة عمل مليئة بالضغائن والعدوان.
    - نتبع طرق روتينية في حل المشكلات.

ولذلك يجب على قائد الفريق أن يفسح المجال للأختلاف في أراء أعضاء الفريق وعدم التدخل حتى ينتهي الأختلاف تلقائيا ويتفق الأعضاء على تحقيق الأهداف المخصصة للفريق.

### ٣ غياب الإلتزام:

يحدث غياب الإلتزام بين أعضاء فرق العمل بسبب:

الاستبداد بالرأي: وينتج عن قيام أحد أعضاء الفريق بفرص رأبه على
الآخرين ومحاولة إجبارهم الموافقة عليه حتى إذا كان ذلك على مضمض
بينما تعتمد فرق العمل القوية والفعالة على الاتفاق والاقتناع بدلا من التسلط
و الإجبار.

الحاجة لليقين: لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة بنسبة ١٠٠% ومن ثم
 هناك نسبة معينة من الخطأ توجد في القرار، والفرق الفعالية هي التي تفضل
 اتخاذ قرارات لا تخلو من الاخطاء بدلا من تخاذلها وعدم اتخاذها للقرارات.

لذلك نجد أن اتخاذ القرار بشجاعة، ثم إذا أتضح أن عبوبه أكثر من مميزاته يتم تغييره بنفس الشجاعة أفضل بكثير من التردد بين الاتخاذ وعدم اتخاذ القرار.

ويستطيع قائد الفريق أن يدفع عجلة التزام الاعضاء إلى الأمام عن طريق حثهم على الالتزام بالخطط والأهداف المتفق عليها والجداول والمواعيد النهائية للإنتهاء من الأعمال بغض النظر عن إصرار أحد الأعضاء على حصوله على الإجماع بصحة الخطط والقرارات.

## ٤-التهرب من المسئولية:

يحدث التهرب من المسئولية في حالة عدم استعداد أحد أعصاء الغريق لتحمل الآثار المترتبة على سلوك معين له أو قرر تم اتضاذه أو إذا رفض الأعصاء الخصوع للمحامية أو المساءلة.

## أن قريق العمل الذي يتجنب المحاسبة أو المساءلة يتميز بمايلي

- وانتشار حالة التزمر بين أعضائه.
- o انخفاض مستوى آداء الأعضاء.

- عدم إنجاز المهام في مواعيدها وتدهور مستوى جودة الخدمات المقدمة من الفريق.
- يتحمل القائد عبء كبير بإعتباره المسئول الرئيسي عن إحداث الإنسجام والضبط والربط بين الأعضاء.

## ٥ عدم التركيز على النتائج:

يتمثل هذا النوع في إنصراف أعضاء الفريق عن تحقيق الأهداف أو النتائج الجماعية والأهتمام بالمنتائج الشخصية وبمضى آخر تغليب روح الإنا على روح النحن.

# ونجد أن القريق الذي لايهتم بالنتائج يتميز بما يلي

- يصاب بحالة من الركود ويفشل في تحقيق التميز والنمو المنشود
  - و يواجه خسائر و هزائم من المنافسين.
  - انصراف الأعضاء المجتهدين عن الغريق.
- وركز الأعضاء على الأهداف الفردية بدلا من الأهداف الجماعية .
  - o يفقد الفريق تركيزه ويصلب بحالة من التثنت.

ويستطيع قائد الفريق أن يحث أعضاء الفريق على التركيز على النتائج من خلال إتباع مبدأ الشفافية وإعلان النتائج على الملأ بالإضافة إلى ربط مكافأت الفريق بالنتائج.

### خامسا: إدارة الصراع داخل فريق العمل:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى حدوث صراع بين أعضاء فريق العمل أهمها ما يلي: (^)

#### • الموارد النادرة:

يسعى فريق العمل إلى تحقيق الأهداف المحددة له لذلك بحاول المحصول على الموارد اللازمة لذلك سواء كانت هذه الموارد أموال أو معدات أو آلات أو معلومات، فإذا كانت المنظمة تعاني من ندرة في هذه الموارد فإن المنافسة عليها تكون شديدة ومن هذا ينشأ الصراع.

### ه عدم وضوح السلطات والمستوليات:

لاشك أن غموض السلطات والمسئوليات المرتبطة بالمهام المطلوبة من الأفراد يجعلهم في حيرة من أمرهم مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهم نتيجة لتضارب الاختصاصات وغموض الأدوار.

#### الخلافات الشخصية: •

تظهر هذه الخلافات بسبب الاختلافات الأساسية في اتجاهات وقيم أفراد الفريق، فنجد أن الشخص الذي يؤمن بقيم اتقان العمل لا ينسجم مع شخص لا يؤمن بهذه القيم، لذلك لابد أن يكون هناك انسجام وتفاهم بين أعضاء الفريق الواحد من حيث الأفكار والعادات والقيم وغيرها

## ه اختلاف الأهداف بين الأفراد والإدارات والأقسام:

أن تعارض الأهداف في المنظمة ظاهرة موجودة وتكاد تكون طبيعية فنجد أن أهداف إدارة أو فريق التسويق قد تختلف مع أهداف فريق الانتاج مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهما فنجد أن فريق الإنتاج يرغب في إنتاج كميات كثيرة من المنتج لإعتبارات التكلفة في الوقت الذي يرغب فريق التسويق في أن تكون الكمية المنتجة متواققة مع طلب السوق.

أستراتيجيات التعامل مع الصراع

أن سلوك الأفراد في المواقف التي يحنث فيها صراع لا يخرج عن البعدين التاليين: (١)

## ١- التعاون : Cooperation

وهو يشير إلى رغبة الفرد في أشباع حاجات واهتمامات الأخرين.

## Assertiveness: ٢- الجزم أو تأكيد الذات

ويعنى الدرجة التي يقوم بها أحد أطراف الصراع بإشباع حاجاته وأهنماماته الشخصية، ومن خلال هذين البعدين يمكننا التوصل إلى خمسة استراتيجيات محتملة يمكن للأفراد أستخدامهم عندما يواجهون صراعات معينة كما هو موضع في الشكل التالى:

#### شكل (٥) أستراتيجيات التعامل مع الصراع عائبة التعاون المنافسة درجة الحل تأكيد الوسط الذات المحاملة التجنب منخفضة - غير متعاون متعاون درجة التعاون - TTV -

وفيما يلى شرح مختصر لكل أستراتيجية:

### ١ ـ استراتيجية المنافسة: Competition

أن الشخصية المنافسة هى التى يغلب عليها طابع القردية وعدم التعاون حيث يسعى الفرد المنافس إلى الاهتمام بتحقيق أهدافه وأهتماماته الشخصية دون أى اعتبار لمصالح الجماعة التى يعمنل معها، بمعنى أخر حتى إذا كان ذلك على حساب مصالح الأخرين (الكسب لطرف والخسارة لطرف أخر).

ويلجا المنافس إلى أستخدام قوته أو نفوذه أو سلطته الرسمية فى مواجهة الصراع لتحقيق مصالحه، فقد نجد رئيس القسم يجبر أحد المرؤوسين على تفنيذ تعليمات معينة قد لا يكون هذا المرؤوس موافقا عليها أو ضد مصلحته لكن يرى رئيس القسم أنها هامة وفى مصلحة العمل.

## الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المنافسة (١٠)

- عند الحاجة إلى أتخاذ قرارات سريعة والموقف لا يحتمل تأخير
   نظراً لضيق الوقت.
- فى حالة المواقف أو القضايا العامة التى تمر بها المنظمة مثل
   دخول سوق جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق، أو زيادة أو خفض
   رأس المال، ويكون لها تأثير جوهرى عليها.
- عندما يعمل القائد من مركز قوة وتكون الأثار السلبية للصراع
   كبيرة.
  - 🗢 في حالة المشكلات التي تتطلب حلول غير تقليدية.

عندما ترغب الإدارة في الحد من خطورة الأفراد الذين يسيئون
 استغلال الفرص أو يثيرون الشعب أو الفتن بين زملائهم.

# ٢- استراتيجية التعاون Collaboration:

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد المذين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مصالحهم ومصالح الأخرين لأن لديهم درجات عالية من التعاون وتأكيد الذات

أن الأفراد الذين يطبقون هذه الأستراتيجية يتميزون بالخصائص التالية(١١):

- ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومفيد ويقود إلى
   حلول مبتكرة.
  - ☞ يتعاملون مع الأخرين بثقة وإخلاص.
  - ☞ يسعون إلى مناقشة أسباب الصراع بدلاً من تجنبه.
  - ~ يدركون أن لكل شخص دورا ما في علاج الصراع
    - ♥ لا يفكرون في التضحية بأي فرد من فريق العمل.
- المناقشة والحوار للتعرف على أوجه الشبه والإختلاف في
   وجهات النظر

#### الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون

- ☞ إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الأخرين.
  - لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.
     ٣٣٩ –

- ☞ في حالة الرغبة في الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلا.
- 🗢 للحصول على التزام الأطراف بضرورة التوصل لاتفاق(١١):
  - ٣- استراتيجية التجنب: Avoidance

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية في التعامل مع الصراع لا يسعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أو اهتمامات الأخرين ويبيلون إلى أستخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل الصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أى موقف يُفرض عليهم ويمثل لهم تهديدا(١٠).

#### الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب

- عندما تكون القضية محل المبراع غير هامة أو تكون هذاك
   قضايا أكثر منها أهمية
  - 🗢 عندما تكون الفرصة مناسبة الشباع وتحقيق اهتماماتك.
    - ☞ عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- ☞ عندما يستطيع الأخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك
- في حالة أعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واعادة النظر في أفكارهم أو لاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمود.
- € عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فو عية.

عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر أهمية من التوصيل
 لقرارات فورية.

# ٤- استراتيجية المجاملة (التكيف) Accommodation:

تمثل هذه الاستر اتيجية سلوكا متعاونا، لأن الأفراد الذين يستخدمون أستر اتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الأخرين عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن في حدود معينة.

والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الأخرين ومساعنتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية حتى إذا كانت على حساب مصالح الأخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بالكار الذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للآخرين عندما يصدرون الأوامر.

#### الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة

- عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتللي يسعى لخلق وضع أفضل يستمع فيه، ويتعلم من الأخرين.
- عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للأخرين مقارنة بك
   وبالتالى يمعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقة معهم.
  - لإقامة وتنمية علاقات اجتماعية مع الأخرين تفيد في المستقبل.
     لتخفيض الخسائر للحد الإنفي عندما تكون خاسراً.
- ◄ إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
  - في حالة أتاحة الفرصة للأفراد التقدم والتعلم من الأخطاء.

# ٥- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق) :Compromise

تقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المحاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقدمون أكثر من المنافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذي يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يميل إلى تناولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذي يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لتقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلون عن بعض مطالبهم حتى يمكن تقادى استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضرارا لكافة الأطراف.

#### الحالات الملامة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط

- ▼ عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول في أنماط أكثر تشدداً.
- ☞ عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
  - ◄ في حالة التوصل لتسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
  - ☞ في حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
    - ☞ إذا كان أستخدام استراتيجية المناضة والتعاون غير مجدياً.

# سائسا: كيفية بناء فريق عمل ناجح:

فيما يلي بعض المقترحات التي تم التوصل إليها من تحليل نتائج فرق العمل الناجحة والتي يتم الاسترشاد بها عند بناء فريق عمل ناجح: (11)

- تنوع أعضاء الفريق: إذا كان فريق العمل يضم أفرادا ذوي مهارات وخبرات متنوعة فإن ذلك يساعده على النجاح في أداء عمله وانعكس صحيح.
- يجب أن يكون عدد أعضاء الفريق صغيرا قدر المستطاع: بحيث يتراوح ما بين عشرة إلى أثني عشر فردا حتى يكون هناك تناعل وتنسيق بشكل فعال بين أعضائه.
- پجب تدریب أعضاء الفریق: حتى يمكن تزويدهم بالمهارات الفیه المطلوبة للمهام الجدیدة المكلفین بها.
- يجب إختيار العناصر التي لديها رغبة في العمل الجماعي وليس القردي.
- لابد من توضيح وشرح الأهداف المطلوب إنجاز ها لأعضاء الفريق حثى يتحركون في نفس الإتجاه.
  - يجب ربط مكافآت أعضاء الفريق بالآداء.
- لابد من استخدام مقابيس آداء مناسبة لأعضاء الفريق وهناك مجموعة من المقابيس غير التقليدية يمكن أن تستخدم مثل متوسط الوقت الذي يتم فيه تقديم الخدمة للعميل ، وعدد الطلبات التي يتم تنفذها.
  - تنمية الثقة بين أعضاء الفريق وحثهم على المشاركة.
  - يجب أن تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لأعضاء الفريق
    - تشجيع الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق.
    - التأكيد على ضرورة الإسراع في انجاز المهام
  - يجب على الإدارة أن تزود أعضاء الفريق بالحقائق الجديدة بانتظام.

#### هوامش القصل

 Carl E. larson and Frank M. J. Lafasto. Team work, Newburg part, Calif. Sage, 1989.

٢- نسرين محمود عبد الرحمن ، تاثير فرق العمل على سلوك
 المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة .
 - جامعة عين شمس ، ٢٧٥ ، ص ، ٤.

#### ٣- راجع في ذلك:

- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، الأردن ، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥٠.
- آرثىر بيـل ، بنــاء فريـق العمـل ، القــاهرة ، دار الفــاروق للنشــر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨ .
- جير الد جرينبرج وروبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل على بسيوني ، الرياض ، دار المريخ للنشر ٢٠٠٤ ، ص ٣١٦
- ٤- جير الد جرينبرج وروبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص
   ٣١٨ ٣١٠ .
  - . ٥- ماجدة العطية ، مرجع سبق نكره ، ص ١٥٣ .
- Bruce W. Tuckman and Mary Ann, "Stages of small group development revisited", Group and organizational Studies 2, 1977, pp. 419-427.

٧- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، خمسة الماط من الخلل تهدد
 فرق العمل ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، العدد
 الخامس عشر ، أغسطس ، ٢٠٠٦.

- Richard L. Daft, Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Harcourt publishers, 1997, p. 608.
- Kenneth Thomas, Toward Multidimensional values in Teaching: The Example of conflict Behaviors," Academy of Management Review, July, 1977, p. 487.

#### ١٠- يمكن الرجوع إلى:

-Stephen P. Robbins, op cit, P 316.

ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى،
 (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ٣٥٤.٥٥٥.

خالد محمد حفنى ربيعى، تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية،
 در اسة تطبيقية على البنوك الإسلامية في مصر، رسالة ملجستير غير منشورة،
 كلدة التجارة، جامعة عين شمص، ١٩٩٧، ص ٩٣.

١١- المرجع السابق، ص ١٠٦.

۱۲- نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب، مرجع سبق نكره، ص ۱۸ نقلاً عن المطلب، مرجع سبق نكره، ص ۱۸ نقلاً عن المطلب Judith R Gordon, "A diagnostic Approach to Organizational Behavior", London: Ally and Bacon, 1993.

 ١٣- محمد عبد الغني حسين، مهارات إدارة الصبراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، (القاهرة: مصر الجديدة، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤)، ص ٤٩.

١٤ - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، مرجع سبق نكره ، ص٣٠٠.



# الفصل الثاني عشر

# القيادة

#### الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- مفهوم القيادة
- الفرق بين القيادة والإدارة
  - نظریات القیادة
  - ١. نظرية السمات
  - ٢. النظرية السلوكية
  - ٣. نظرية شبكة القيادة
- ٤. نظرية فيدار الموقفية
- ٥. النظرية الموقفية لهيرسي وبالنشارد
  - تظرية المسار والهدف
    - ٧. القيادة التحويلية
      - مفهوم القيادة
  - الفرق بين القيادة والإدارة

#### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- إلمام الطالب بمفهوم القيادة والفرق بينها وبين الادارة .
  - المام الطالب بنظريات القيادة .

# المعتويات

أولاً ي مفهوم القيادة ثانيا: الفرق بين القيادة والإدارة

ثالثا : نظريات القيادة

١ - نظرية السمات

٢- النظرية السلوكية

٣- نظرية شبكة القيادة

٤- نظرية فيدار الموقفية

٥- النظرية الموقفية لهيرسي وبالنشارد

٦- نظرية المسار والهدف

٧\_ القيادة التحويلية

# الفصل الثاني عشر القيسادة

#### مقدمة:

تحتبر القيادة أحد العناصر الهامة الأن في نجاح المنظمات لأنها تلعب دوراً حيوياً في توجيه عوامل الإنتاج من أفراد ومواد وأموال ومعلومات وغيرها علاوة على أنها أداة هامة في إجراء التغيير والتطوير في النظم والسياسات والإجراءات بما يساعد المنظمات في البقاء والتنافس في الاسواق التي تواجه متغيرات محليه وعالمية كثيرة ومتذبذة ، لذلك نتناول في هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية من خلال مناقشة الطاصر التالية:

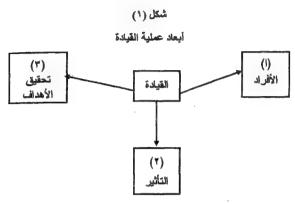
## أولاً: مفهوم القيادة:

#### هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها ما يلى:

تشير القيادة إلى "قدرة الغرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم مع حفزهم على العمل باقصى درجة من الكفاية لتحقيق الإهداف المحددة أو الموضوعة". (1)

ويعرف "Dan القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية". (٢)

ويتضم من هذين التعريفين وكل الكتابات المرتبطة بالقيادة أن القيادة تعتمد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية يصورها الشكل التللي:



ومن خلال الشكل السَّابق يمكن أن نستخلص بعض الحقائق الهامة عن القيادة وهي :

- تعتمد القيادة على وجود قائد يقود فريق العمل.
- تعتمد القيادة على وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين حيث يتم
   قيادتهم وإرشادهم
  - تقوم القيادة على فكرة التأثير الفعال في سلوك المرؤوسين.
- أن الهدف من التأثير في سلوك المرؤوسين دفعهم نحو تحقيق الأهداف
   التي تحددها المنظمة.

أن القيادة لا تقوم على القهر وأنما على الحب والأقتناع وهذا ما يميز
 القائد عن المدير، لأن المدير يعتمد على استخدام السلطة الوظيفية مثل
 التهديد لكن القائد يعتمد على الأقناع.

إذا القيادة عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل البناء بين القائد والمرؤوسين وقيام المرؤوسين عن حب واقتناع بالتعاون مع قائدهم لتحقيق الأهداف المحددة.

# ثانياً: الفرق بين القيادة والإدارة:

اذا نظرن إلى كل من الإدارة والقيادة سوف نجد أن مفهوم الإدارة أعم وأشمل من مفهوم القيادة لأنها تعتمد ممارسة مجموعة من الأنشطة أو الوظائف مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبصفه عامه نجد أن الإدارة تعتمد على القوه المشروعة أو قوة العقاب في إصدار الأوامر والتعليمات إلى الأخرين بينما تعتمد القيادة على عدة مصادر القوة.

حيث تمثل القوة القدرة الكامنة أو الموجودة لدى القائد التأثير في سلوك الأخرين. (٢)

وبالتالي فهي أحد الأدوات الهامة التي من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر ويحدث تغييرات معينة في سلوك التابعين أو الموظفين الذين يعملون معه. وقد حدد French and Raven خمسة مصادر للقوة التي يستطيع القائد أن

يستخدمها في التأثير على سلوك مرؤوسيه وهي : (١)

#### ١- القوة المشروعة : Legitimate power

ويستمد القائد هذه القوة من خلال المنصب الوظيفي الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وهى تتضمن أيضا قبول المرؤوسين بصلاحية المركز فعندما يقوم مدير إدارة التمويق إصدار بعض التعليمات لرجال البيع التابعين له فأنهم يهتمون بها ويقومون بتنفيذها على اعتبار أنها من واقع اختصاصاته وضمن صلاحيات منصبة.

#### ٢- قوة المكافأة : Reward power

هي القوة التي تنتج عن قيام القائد بتحفيز مرؤوسيه وإدراك المرؤوسين بأنهم عندما يقومون بسماع وتنفيذ أوامر وتعليمات رئيسهم فأن ذلك سيمكنهم من الحصول على مكافآت أو منافع سواء كانت هذه المنافع مادية مثل النقود أو معنوية مثل الترقية والإطراء والثناء عليهم وغير ذلك. ومن ثم إذا كان الشخص قادر على منح المرؤوسين مكافآت ويتمكن من ذلك فإنه في هذه الحالة يمتلك القوة في التأثير على سلوكهم.

# ٣- قوة العقاب أو الإجبار: Coercive power

تستند هذه القوة إلى إدراك المرؤوسين أن عدم قيامهم بواجباتهم أو عدم تنفيذهم لتعليمات وأوامر رئيسهم سوف يؤدى إلى توقيع عقوبات معينة عليهم وتعرضهم للجزاء، وبالتالي تعتمد هذه القوة على قيام الرئيس بتطبيق أو التهديد بتطبيق عقوبات معينة على المرؤوسين ، فمثلا إذا قام رجل البيع بإهمال عمله وعدم تأديته بالشكل المطلوب فإن رئيسة قد يوقع عليه بعض صور الجزاء المتمثل في لفت نظر أو خصم من الراتب أو النقل وغيرها

المكافأة

#### £ ـ قوة الخبرة: Expert power

تتولد هذه القوة لدى الشخص نتيجة معارفه وخبراته ومهاراته وهدراته المرتبطة بالعمل الذي يقوم به ، وأن توافر هذه الخبرة لدى الشخص تجعله صحل تقدير واحترام من قبل الأخرين سواء كانوا زملانه أن تابعيه ، هعندما نذهب إلى الأطباء فأتنا نطيع أوامرهم وتعليماتهم نتيجة المعرفة والخبرة التي يتميزون بها ومن ثم فهم يؤثرون بها في مرضاهم وهكذا.

#### هـ القوة المرجعية أو قوة الإعجاب :Referent power

تنتج هذه القوة من شدة إعجاب المرؤوسين بشخصية رئيسهم والرغبة في أن يكونوا مثله والاقتداء به نتيجة لما يتمتع به هذا الرئيس من خصائص شخصية جديرة بالتقليد ، وبالتالي كلما كان الرئيس نو شخصية جذابة ومبهرة كلما أثر ذلك في سلوك المرؤوسين لأنه بمثل لهم مرجعيه ، وتستخدم هذه القوة بشكل واضح في التأثير على سلوك العملاء من خلال قيام أصحاب المنظمات بالاعتماد على مشاهير ونجوم المجتمع في إعلاناتهم.

إذا يمكن تقسيم مصادر القوة السلبقة إلى نوعين رئيسيين هما: أ- المصادر المرتبطة بالمنصب وهي القوة المشروعة وقوة الإجبار وقوة

ب- المصادر المرتبطة بالشخصية مثل قوة الخبرة والقوة المرجعية.

#### ثالثًا: نظريات القيادة:

#### ١- نظرية السمات: Traits Theory

- تشير السمات إلى مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية التي تميز
   القائد مثل الذكاء والقيم والمظهر الخارجي وغيرها.
- وقد قامت هذه النظرية انطلاقا من الدراسات التي أجريت قديما لاكتشاف السمات المميزة المقادة وتفترض أن الإنسان بولد قائدا أو بمعنى أخر هناك مجموعة من الصفات التي يتميز بها القادة العظام مما يجعلهم مختلفون عن الأخرين ، وهذه الصفات ثابتة لا تتغير مع الوقت أو مع تغير الأفراد ، ومن هذه الصفات ما يلي: (°)
- النضال: ويعنى قدرة القائد على الإنجاز والطموح والرغبة في التركيز والمبادأة والطاقة المرتفعة.
- الأماثة والاستقامة: أن يكون لدية ثقة كاملة في الآخرين ويمكن الاعتماد عليه وأن يكون واضحا.
- الحوافر القيادية: وتعنى الرغبة في إحداث التأثير المرغوب على
   الأخرين من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
  - الثَّقَة في النفس: أن يكون لدية ثقة كبيرة في إمكاناته وقدراته.
- القدرة على التعلم والتحليل: أن يكون لديه قدرة كبيرة على دمج وتفسير المعلومات.

- المعلومات في مجال النشاط: أن يكون لديه دراية ومعرفة بالصناعة
   التي يعمل فيها وملما بالقضايا الفنية المرتبطة بعمله.
  - الابتكار: ويعنى قدرته على الإبداع وابتكار أفكار جديدة.
- المرونة: وتعنى قدرة القائد على قبول أراء نابعيه وتبنى احتياجاتهم
   والإلمام بالظروف المحيطة بهم.

#### الانتقادات الموجه لنظرية السمات:

- أظهرت الأبحاث علاقة ضعيفة بين السمات الشخصية وبين نجاح القادة فعلى سبيل المثال كان هناك ثلاثة مدريين لكرة القدم يعملون مع ثلاثة فرق في مدن مختلفة ورغم النجاح الكبير الذي حققوه وجد أن صفاتهم الشخصية كانت مختلفة وليست واحدة.
  - وجود مجموعة كبيرة من الصفات مما يصعب حصرها. (1)
  - صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد النسبة المطلوبة من كل صفة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من وقت لأخر ومن جماعة إلى أخرى.
- لم تتمكن هذه النظرية من التنبؤ بدقة بالإفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات لأن الكثير منهم يتميز بصفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية ومع ذلك لا يزالون تابعون والعكس صحيح بمعنى أن هناك أفراد لا يتمتعون بالصفات التي ذكرتها النظرية ومع ذلك فهم يشغلون مناصب قيادية وأحرزو نجاحات ملموسة.

#### ٧ ـ النظرية السلوكية:

#### أ دراسات جامعة أوهايو: Ohio state studies

في عام ١٩٤٠ تم إجراء بحث في جامعة أوهايو حيث قام الباحثون بتحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد واعتمدوا في ذلك على منات الأبعاد لسلوك القائد واعتمدوا في ذلك على منات الأبعاد لسلوك القادة وبعد ذلك قسموا هذه الأبعاد إلى نوعين هما:

- تصميم العمل Initiating Structure.
- الاهتمام أو الاحترام Consideration .

وبمعنى آخر يمكن التعبير عن هذين البعدين بأنه هناك قائد يركز على العمل وقائد يركز على العاملين.

أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بالعمل يقدم التنظيم العمل ويحدد مهام أعضاء الجماعة التابعة له ويطلب منهم المحافظة على معايير الأداء وتنفيذ الأعمال في المواعيد المحددة.

أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام أو الاحترام يساعد الجماعة التابعة له على حل مشاكلهم ويكون ودود معهم ويعاملهم باحترام ويحافظ على إقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.

أن القائد الذي يتميز بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل واحترام الأخرين يحقق أداء مرتفع وفي نفس الوقت يحقق رضي عال لأفراد الجماعة أكثر من القائد الذي يتميز بدرجات منخفضة من البعدين. ووقد وجدت الدراسات الحديثة أن القادة الفعالين ربما يكونوا من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل ودرجات منخفضة من الاحترام الاحترام أو من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاحترام ودرجات منخفضة من الاهتمام بالعمل فالأمر يتوقف على طبيعة الموقف الذي يعملون فيه، ومن ثم نمط القائد (عال ، عال) لا يكون دائما هو الأفضل في كل الظروف. (")

## ب دراسات جامعة ميتشجان : Michigan studies

أن الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشجان ركزت على السلوك الفعال والسلوك غير الفعال للمشرفين وقسمت القادة وفقاً لهذا السلوك إلى نمطين هما:

• القادة المهتمين بالعمل Job - centered Leaders

• القادة المهتمين بالعمال Employees - centered Leaders

- ان غالبية القادة والمشرفين الفعالين هم الذين يركزون ويهتمون بالحاجات الإنسانية التابعيهم حتى يمكن بناء جماعات عمل فعالة تحقق الأهداف ويكون أدانها مرتفعا ، وقد عبر الباحثون عن هذا النمط من القادة، بالقادة المهتمين بالعمال حيث يقدمون هؤلاء القادة كل الدعم والملوك المسائد لمرؤوميهم.
- أن القادة الأقل فعالية هم الذين يهتمون بالعمل حيث يعطون اهتماما قليلاً للأهداف والحاجات المرتبطة بمرؤوسيهم في مقابل الاهتمام

بتخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ووضع قواعد وضبط سلوك المرؤوسين نحو المهام المكلفين بها.

# والسؤال الذي يطرح نفسه هذا هو أي النمطين أفضل من الآخر؟

- o أن الإجابة أيست بالأمر السهل لأن كل نمط له مزايا وعيوب.
- وإذا نظرنا إلى مزايا النمط الذي يهتم بالعمال سوف نجد أن هذا النمط يعمل على خلق مناخ صحي للعمل الأنه يميل أكثر لمساعدة المروّوسين وتقييم كل الدعم لهم ولكن إذا تمادى القائد في ذلك فقد يؤدى إلى نتائج سلبية مثل عدم طاعة المروّوسين له أو التسبب والانحلال نتيجة الإدراك المروّوسين أن قائدهم رجل بلا شخصية أو ضعيف الشخصية وغير ذلك مما يؤثر سلباً على الإنتاج.
- وإذا نظرنا للنمط الذي يهتم بالعمل سوف نجد أنه يعمل على ضبط سلوك مرؤوسيه من خلال اللوائح والإجراءات وتوقيع الجزاءات عليهم لأنه رجل يميل إلى الانجاز ولكن التمادي في هذا الأسلوب قد يعطى المرؤوسين انطباعا بأن قائدهم رجل صارم أو متشدد أو ديكتاتور مما يخلق لديهم سلوك عدواني لأنه لا يهتم بهم مما يؤثر سلبا على الانتاجية.

وبالتالى يتوقف النمط الأفضل على طبيعة الموقف الذى يعمل فيه القائد المرؤوسين حيث لا يوجد نمط أمثل يمكن تطبيقة في الأحوال

# ٣- نظرية شبكة القيلاة: Leadership grid

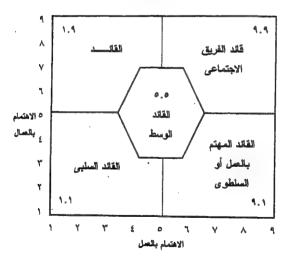
لقد قام الباحثان بليك وموتون Blake and Mouton بحامعة تكساس باقتراح نظرية للقيادة الإدارية تتكون من بعدين سميت بشبكة القيادة والتي اعتمدت على الدراسات التي أجريت في جامعتي أرهايو ومتشنجان وهما: <sup>(^)</sup>

\*الاهتمام بالعمال \* الاهتمام بالعمل.

وتقوم الفكرة الأساسية لشبكة القيادة على أساس تقسيم المحورين الأساسين للقيادة وهما محور العمال ومحور العمل من ١ إلى ٩ ومن ثم هناك ٨١ نمط قيادي ولكن ثم اختصار هذه الأنماط إلى خمسة كما يتضم من الشكل التالى:.

شکل (۲)

شبكة القيادة



#### ويتضح من الشكل السابق ما يلي:-

- النمط (٩.٩): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يميل إلى تطبيق الإدارة الجماعية Team management ويكون فيه القائد فعال لأنه يهتم اهتماما مرتفعا بالعاملين والعمل ويؤكد الباحثان بليك وموتون على ضرورة النزام
   المديرين بهذا النمط لأنه يجعل أعضاء المنظمة يعملون معا من أجل تحقيق المهام علاوة على أنه يؤدى إلى خلق الثقة والاحترام بينهم.
- الشمط (١.٩): يشير هذا النمط إلى القائد الاجتماعي الذي يطبق إدارة النادي Club management حيث يعطى أهتماما كبيرا للعاملين معه لأنه يعتقد أن هذا عو دوره الرئيسي لكنه على الصديد الأخر لا يعطى نفس الاهتمام للعمل أو المهام.
- النمط (٩.١)، يشير عذا النمط إلى القائد أو المدير المناطوي للنمط الذي يعطى أهتماداً مرتفعاً للنمل، والمنهام ويتوقع أن يقوم الدرزوسين بتنفيذ تطيمات المعدل دون مذاقشة ومن ثم لا يعطى أي اهتمام للعاملين معه وعندما تحدث أخطاء في العمل يستى لمعرفة المنسبب في ذلك وما هي العقوبة التي توقع عليا دون أن يسعى لتجنب الأخطاء أو تصحيحها.
- النمط (٥.٥): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق إدارة منتصف الطريق Middle of the road management ومن ثم يمسك هذا القائد العصا من المنتصف ويوازن بين حاجات العاملين وأهداف

المنظمة، وبمعنى أخر يهتم بالعاملين بالقدر الذي يكفى ويضمن سير أعمال المنظمة

• النمط (١.١): يشير هذا النمط إلى القائد الذي يطبق الإدارة الملبية Impoverished management ويعطى اهتماما منخفضا بكل من العاملين والعمل ويترك الأفراد يفعلون ما يريدون دونما أن يتدخل وقد يكون ذلك نابعا من عدم انتمائه للمنظمة أو عدم الرغبة في تحمل المسئولية، وبالتالي هذا القائد يقدم للمنظمة القليل ولا ينتظر منها أيضا إلا القليل.

وقد أكد الباحثان بليك وموتون على أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل من آخر ولا يوجد نمط يمكن تطبيقه في كل الأحوال حيث يتوقف النمط الأفضل على طبيعة المواقف التي تواجه المنظمة.

# ٤ ـ نظرية فَيدُل الموقفية: Fidler's Contingency theory

يعتبر فيدلر من أوائل البلحثين الذين قدموا نموذج موقفي شامل للقيادة ويقوم هذا النموذج على افتراض أساس وهو:

أن فعالية أداء الجماعة تتوقف وتعمد على تحقيق التوفيق ما بين نمط القيادة Leadership Style والموقف التنظيمي Situational

#### أ- نمط القيادة: Leadership Style

لقد أستمد فيدار فكرة النمط القيادي من خلال الدراسات السابقة التي صنفت القادة إلى نوعين هما القادة الموجهين بالعلاقات وهم الذين يعطون اهتماماً بالعاملين، والقادة الموجهين بالمهام هم الذين يهتمون بتحقيق الأهداف والمهام المسندة إليهم. (٩)

وقد تم قياس نمط القيادة عن طريق قائمة استبيان عرفت باسم زميل العمل الأقل تفضيلا Least Preferred - Co - Worker، ويتضمن هذا الاستبيان (LPC) ستة عشر وصفا مقارنا مثل (مريح - غير مريح) و (منفتح - مغلق) (وكفء - غير كفء).

ويهدف الاستبيان إلى قياس ومعرفة ما إذا كان الشخص موجها بالمهام أم موجها بالعلاقات، حيث كان يطلب من المستقصى منهم أن يفكروا في أي زميل عمل لا يشعروا معه بالمتعة والراحة وعدم التعاون، ويتم وصف هذا الزميل من خلال ترتيبه على مقياس متدرج من ثمانية نقاط.

وبناة على إجابة الفرد يمكن تحديد النمط القيادي الخاص به، فإذا تم وصف زميل الممل الأقل تفضيلاً بصفات إيجابية نسبيا (أي نقاط مرتفعة على المقياس) (LPC) المكون من واحد إلى ثمانية فيمكن وصف هذا الشخص على أنه موجه بالعلاقات، وإذا أحرز درجات منخفضة على المقياس فيتم وصفه على أنه موجه بالمهام.

#### ب- الموقف : Situation

أن الموقف القيادي يمكن تحليلة إلى ثلاثة أبعاد هي: (١٠)

- العلاقة بين القائد والتابعين: وهي تثير إلى درجة الثقة والقبول والاحترام الموجودة لدى التابعين تجاه قائدهم.
- هيكل المهمة: وهي تشير إلى مدى وضوح المهام التي يقوم بها المرؤوسين
   وكذلك لجراءات العمل وأهدافه وكل ما هو مرتبط بالمهام الواجب تنفيذها
   داخل المنظمة.
- قوة المركز: وهى تشير إلى درجة ومدى المناطة الرسمية التي يمنحها المنصب للقائد على تابعين وتكون قوة المركز عالية إدا كان القائد يملك القدرة على تخطيط وتوجيه العمل الخاص بتابعيه وتقييمهم ويوقع عليهم الثواب أو العقاب وتكون قوة المركز قليلة أو منخفضة إذا كانت سلطته على تابعية محدودة.

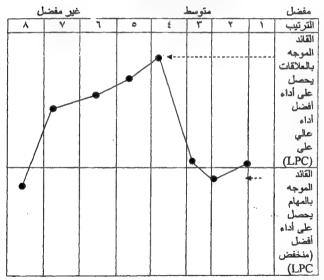
#### جد التوفيق بين النمط القيادي والموقف:

بمعرفة الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاستبيان الخاص بمقياس (LPC) وتقدير المتغيرات الموقفية الثلاثة (علاقة القند بالتابعين، هيكل المهمة، قوة المركز) يمكن التوفيق بين النمط القيادي والموقف مما يؤدى إلى تحقيق أقصى فعالية القيادة.

وقد توصل فيدار بناءً على النتائج المستخلصة من دراسته إلى ما يلي:

- أن القادة الموجهين بالمهام يكون أدانهم أفضل في المواقف المفضلة جدا و المواقف السينة جدا و هي (١٠ ٢ ، ٣٠ ٨).
- أن القادة الموجهين ، 'ملاقات يكون أدانهم أفضل في المواقف المتوسطة أو معتدلة التفضيل وهي (٤، ٥، ٢، ٧) ويتضم ذلك في الشكل رقم (٣)

شكل (٣) التوفيق بين النمط القيادي والموقف



ضعيفة	ضبعيا	ضعيفة	ضعد	ختد	ختد	جيد	خيد	علاقة
	فة	]	فة	1	Ì			القائد
								بالتابعين _
يف	ض	لی	عا	عيف	ض	مالي	2	هيكل
								العمل
ضعيف	قوى	ضعيف	ق <i>وی</i>	ضعيف	قوى	ضعيف	قوى	قوة
								المركز
								المصدر

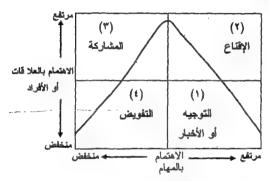
Fred E Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A contingency Model Interpretation", Administrative science Quarterly, 17, 1972, p 455

#### هـ النظرية الموقفية لهيرسي ويالاشارد: Heresy and Blanchard

تتفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد معكل النظريات الموقفية الأخرى فيما يتعلق بعدم وجود نمط قيادي أمثل أو واحد يمكن تطبيقه في كل الظروف وإنما يتوقف النمط القيادي المناسب على متغيرات الموقف.

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسي هو: أن خصائص المرؤوسين هي التي تحدد العلوك القيادي المناسب أو الصحيح، وبمعنى أخر يتم التوصل إلى النمط القيادي الناجح عن طريق تحديد درجة استعداد المرؤوسين لأداء عمل معين Subordinates Readiness وبما أن التابعين يختلفون في مستويات استعدادهم لاتجاز المهام فلابد ايضا أن يختلف النمط القيادي المطبق بحيث يتمشى مع درجة استعداد أونضج Maturity المرؤوسين.

يوضح الجدول (١) العلاقة بين النمط القيادي ومستوى استعداد المرووسين.



استعداد المرؤوسين						
مرتفع	متوسط		منخفض			
( <sup>‡</sup> )	(٣)	(4)	(1)			
استعداد	استعداد فوق المتوسط	استعداد متوسط	استعداد منخفض			
موجه بالقائد موجه بالمرؤوسين						

المصدر: Richard L. Daft, Op Cit, P. 508

استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لها

	A 200		
خصاتص النمط القيادي	التمط القيادي	الخصائص	مستوى الاستعداد
ويقوم القائد هذا بتوضيح ويقوم وتحديد ما هو مطلوب من المروميين وكيف؟ ومتى؟ وقومون بالعمل ويضعون تطيمات محددة ويكون المرووس في هذه	(١) الترجيه أو الإخبار (٢)	الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون غير قلار وغير راغب في اداء العمل بمفرده ويالتلي هو يحلجة إلى من يساعده ويكون الفرد في هذا المستوى غير	(۱) استعداد منخفض (۲)
المرحلة على معرفة عامة والمعلم المراد القيام به ذلك تزداد رخيته في الاداء ولكن تزداد رخيته في الاداء ولكن تزال قليلة وبالتالي ينتقل القائد المعام لا ين نمط أكر بعيل إلى توضيح القرارات وشرحها وإتلحة القرارات وشرحها والمعرفة	- الإقاع	قادرة على أدام العمل لكن أدية رغية في العمل أو محفز للعمل	استعداد متوسط
يتحول هذا القائد من نعط الإقتاع إلى استخدام نعط المشاركة والذي يعيد للمرؤوس الثقة في نفسه تتيجة احترام القائد لأرائه وأفكاره ومشاركته في اتخاذ القرار.		يكون القرد في هذا المستوى قائر على العمل ولكنه غير راغب فيه ريما لعمم ثقته في قدراته أو عدم ملائمة النمط القيادي المتبع معه	(٣) استعداد فوق المتوسط
يقوم القائد في هذه المرحلة من الاستعداد (النضح) الموجود عليها المرووسين يعلم اللدخل في شنونهم وتقويضهم السلطات التي تمكلهم من اتخاذ القرارات والقيام بعدلية التنفيذ نتيجة غاته الكبيرة فهم	التفويض	الفرد في هذا المستوى من الاستعداد يكون للبيه الفدة والشرعية في أداء العمل وتحمل المسلولية دون الحلجة للمساعدة من قبل قلنده.	(²) استعداد مرتفع

#### بعض الملاحظات على نظرية هيرسى ويلانشارد:

- أن النظرية تنص على أنه يتم تطبيق النمط القيادي الأول (التوجيه) مع مرؤوسين غير قادرين وغير راغيين في الأداء، ثم بعد ذلك يتحول المرؤوسين إلى أفراد راغبة في الأداء في النمط الثاني، ثم تختفي الرغبة وتتحسن القدرة على الأداء في النمط الثالث، ثم تعود الرغبة مع بقاء القدرة في النمط القيادي الرابع ونجد أن ذلك لا يتفق مع التطور الطبيعي لنمو الأفراد ونضجهم.
- بالنمبة للنمط القيادي الأول نجد أن القائد يتعامل مع جماعة ليس لديها
   قدرة ولا رغبة على الأداء مما يتطلب الاهتمام الكبير بالأداء والعلاقات
   هذا عكس ما جاء في النظرية حيث أوصت بالاهتمام بالأداء فقط.
- عندما يتغير النمط القيادي من شرح الأفكار وإقناع المرؤوسين بها إلى النمط الذي يعتمد على المشاركة فإن القائد يعطى اهتماما كبيرا المعلقات الإنسانية لجماعتين مختلفين في مستوى النضيج لأن الجماعة الأولى راغبة وغير قادرة على الأداء والجماعة الثانية غير راغبة في الأداء وهذا أمر لا يمكن التسليم به.

#### ٦- نظرية المسار والهدف: Path-goal theory

 تتمثل مسئولية القائد وفقا لنظرية المسار والهدف في مساعدة وتحفيز تابعيه على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. (١١)

- ومن ثم فإن القادة المؤثرين هم الذين يوضحون للمرؤوسين ما الأعماء
   الواجب القيام بها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم وكيف يقومون بهداء
   الأعمال ومساعدتهم على تحقيق ذلك وإزالة كلفة أعقبات التي تواجههم.
- وقد أكد الباحثان Gray Dessier and Robber House أن عمل القائد يتكون من: (۱۲)
  - تحديد وتوضيح المهام التي يتعين على المرؤوسين إنجازها.
- العمل على إزالة كافة العراقيل والعقبات التي تواجه المرؤوسين عند
   تحقيق الأهداف
  - و زيادة الفرص أما المرؤوسين للوصول إلى الرضا الشخصى.
    - وهذاك أربعة أنماط قيادية يمكن أن بعتمد عليها القائد هي: (١٣)

#### أ ــ النمط القيادي المساند: Supportive Leadership

يهتم القائد هذا بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ويساعدهم على السباع حاجاتهم الشخصية ويكون صديقاً لهم ويعتمد على سياسة الباب المفتوح ويتعامل معهم بطريقة عادلة.

# ب- النمط القيادي التوجيهي :Directive Leadership

يقوم القائد وفقا لهذا النمط بتحديد الأهداف لمرؤوسيه ويضع لهم الخطط المحددة والإجراءات والقواعد الواجب الالتزام بها حتى يمكن تنفيذ هذه الخطط ويشبه هذا النمط القائد الاوتوقراطي.

#### جـ النمط القيادي المشارك: Participative Leadership

يقوم هذا النمط على تشاور القائد مع مرؤوسيه فيما يتعلق بالقرارات الواجب اتخاذها وتشجيعهم على أبداء مقترحاتهم وأرائهم وعقد مقابلات معهم في أملكن عملهم وحثهم على المناقشات الجماعية والاقتراحات المكتوبة.

# د. السنمط القيسادي الموجسه بالإنجساز: Achievement-oriented العربسادي الموجسة بالإنجساز:

وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة والمحفزة للمرؤوسين ويكون سلوكه مركزاً على الأداء مرتفع الجودة والعمل على تحسين الأداء الحالي للمرؤوسين وتوفير الثقة بينه وبينهم مع إعطائهم المسلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، مع تقييم أدائهم بقصد التعلم من الأخطاء حتى يمكن تحقيق الأهداف بمستوى عال.

ونجد أن اختيار النمط القيادي المناسب يتطلب تحديد وتشخيص الموقف حيث يتكون الموقف من:

- خصائص المرؤوسين مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- بيئة العمل وتتضمن هيكل المهام ونظام السلطة الرسمية وجماعة العمل (المستوى التعليمي والثقافي للتابعين وجودة العلاقات بينهم).

وبالتالي فإن النمط القيادي الأفضل هو الذي يحقق الرضا للتابعين ويحقق حاجاتهم وأهدافهم الشخصية وكذلك أهداف المنظمة.

#### ٧- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

- ه أن القائد التحويلي هو ذلك القائد التي يتميز بقدرات خاصة تمكنه من الابتكار والتغيير.
- و وبالتالي فهو قائد ملهم يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير على مرؤوسيه حيث يخبرهم بكيفية الأداء، علاوة على أنه يثق بهم ويستخدم الكثير من الأدوات والوسائل غير التقليدية حتى يغير الواقع ويتجاوزه من خلال التعاون مع المرؤوسين وفيما يلي مجموعة من الإرشادات التي تساعد الفرد على أن يكون قائد تحويلى: (19)

#### أ \_ تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين:

حيث كلما كانت الرؤية واضحة للعاملين كلما ساعد ذلك على تحقيقهم لأهداف المنظمة وجعلتهم يشعرون بالسعادة عند إنجازها.

ب- وضع إستراتيجية تحول الرؤية إلى واقع:

يجب على القائد أن يحدد أفضل الطرق لنقل الروية إلى واقع وعدم إقحام العاملين بتفاصيل كثيرة المنتفيذ

جـ ضع رؤيتك بوضوح ثم أقتنع الآخرين بها.

د اظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية.

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى في قدرتهم على تنفيذ روية القاند وبالتالي يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة في أنفسهم.

هِ من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق

و- أحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.

ر- قم بالأحمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة: مثل قيام
 بعض القادة بتدمير الأعمال التي لا ترقى إلى مستويات الجودة التي
 يطمح فيها القائد.

حدكن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.

#### هوامش القصل

- Rensis Likert, New Patterns of of Management, New YORK: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.
- (2) Richard L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryde press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.
- (3) Henry Mintzberg, power in and Around organizations, Engle vood Cliffs, N.J. Prentice – Hall, 1983, and Jeffre Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.
- (4) Frencl, Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin F. Zande, Evandston. III: Row. Peterson, 1960, pp. 607-6 3.
  - (٥) جير الد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق نكره، هـ ، ٥٧٣.
- (٦) عبد المعطى عساف، السلماذ للمعاصرة،
   عبد المعطى عساف، السلماذ المعاصرة،
   عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩٠.

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى في قدرتهم على تنفيذ رؤية القاند وبالتالى يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة في أنفسهم.

جد من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق.

و- أحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.

ز. قم بالأعمال المثيرة التعيير عن القيم الأساسية بالمنظمة: مثل قيام بعض القادة بتدمير الأعمال التي لا ترقى إلى مستويات الجودة التي يطمح فيها القائد.

حد كن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.

#### هوامش القصل

- Rensis Likert, New Patterns of of Management, New YORk.: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.
- (2) Richard L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryde press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.
- (3) Henry Mintzberg, power in and Around organizations, Engle vood Cliffs, N.J. Prentice - Hall, 1983, and Jeffre Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.
- (4) Frencl, Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin J. Zande, Evandston, III: Row. Peterson, 1960, pp. 607-6-3.
  - (٥) عبر الد برينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧٣.
- (٢) عبد المعطى عساف، السلمان . في المنظمان المعاصرة،
   عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩٠.

- (7) P.C Nystrom, "Managers and High- high Leader Myth", Academy of Management Journal 21, 1979, pp. 126-134.
- (8) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, Houston: Gulf, 1985,
- (9) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 504.
- (10) Fred E. Fiedler and M.M.Chemers, Leadership and Effective Management, Glenview, III: Scott, Foreman, 1974.
- (١١) كامل محمد المغربي، السلوك التظيمي، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص ١٩٩٣، ص ١٤٤٠.
- (12) Robert J. House and Terrence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974, pp. 81-97.
  - (١٣) جير الد جرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سبق نكره، ص ٩٦٥.

# الفصل الثالث عشر **العرايم التنظيمي**

## الأهداف الإجرانية:

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى:

- مفهوم الصراع
- الصراع ومدارس الفكر الإدارى.
  - علقة الصراع بمستوى الأداء.
    - أنواع الصراع وأسبابه.
    - مراحل الصراع وأثاره
    - طرق التعامل مع الصراع.

### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالنقاط التالية:

- المام الطالب بطبيعة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء.
  - المام الطالب بالأنواع المختلفة للصراع وأهم أسبابه.
- المام الطالب بالمراحل المختلفة لحدوث الصراع ومعرفة الأثار المترتبة عليه.

- المام الطالب بالاستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.



المحتويسات

أولاً ، مفهوم الصراع التنظيمي. ثانيا: الصراع ومدارس الفكر الإداري.

دالثأ علاقة الصراع بمستوى الأداء رابعها : أنسواع الصراع

خامساً: أسياب الصراع.

سادساً: مراحيل الصيراع.

سابعاً: أثــارالصراع.

شامناً، طرق التعامل مع الصراع.

تاسيعياً التضاوض والصراع.

# الفحل الثالث عشر الصراع التنظيمي

#### مقدمسة:

إذا نظرنا إلى الصراع سوف نجد أنه ظاهرة سلوكية حقيقية في حياة الإنسان والمنظمات، ولا يمكن أغفالها لأنها جزء طبيعي من حياته منذ درايته بنفسه وأداركه للأخرين.

من ناحية أخرى نجد أن المنظمات تضم أفراداً بختلفون في القيم والمعادات والممهارات والأهداف، وهم يؤدون أعمالاً مختلفة ونتيجة للتفاعلات والإتصالات التي تتم بينهم لاتمام الأعمال لابد أن يحدث بينهم خلافات في وجهات النظر ومن ثم ينشأ الصراع.

ورغم أن الصراع يمكن أن يحدث داخل أى منظمة إلا أن مصادره وآثاره ليست واحدة بل تختلف من منظمة الأخرى، لذلك الابد أن تقوم كافة المنظمات على أختلاف أحجامها وأتشتطها بإدارة الصراع بشكل بمكنها من تجنب أو الحد من الأثار السلبية المرتبطة به مثل صعوبة التنسيق بين الأفراد أو الأقسام أو الادارات، وعدم تحقيق اتصالات فعالة، وتقعيل أثاره الابجابية والاستفادة منها مثل مشاركة العاملين في وضع اقتراحات أو حلول بناءة للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم وتصين جودة القرارات.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة مفهوم الصراع وعلقته بالأداء مع بيان انواع الصراع وأسبابه، والمراحل المختلفة لحدوثه وأثاره الإيجابية والسلبية، وطرق التعامل معه وأخيراً التفاوض والصراع.

## أولاً: مغموم الصراءم التنظيمي:

ينظر البعض إلى الصراع على أنه حالة من عدم التوافق بين شخصين أو أكثر في القيم أو الأهداف أو الحاجات. (١)

ويرى فريق أخر أن الصراع عبارة عن الأختلافات التي تحدث بين الأطراف داخل موقع العمل. <sup>(٢)</sup>

بينما ينظر فريق ثالث إلى الصراع على أنه عملية يقوم من خلالها أحد الأطراف بوضع عراقيل بشكل متعمد أمام الطرف الأخر حتى يصيبه بالإحباط مما يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه أو مصالحه. (٢)

وهناك من يرى للصراع على أنه لجراءات قد يتخذها أحد الأطراف أو في سبيله لاتخاذها وينظر إليها العارف الأخر على أنها ستلحق ضررا بأهتماماته الأساسية. (٤)

وبعد أستعراض التعاريف المختلفة للصراع بمكننا تعريفه بأنه عبارة عن: "حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد أو تعارض أهداف تلك الأشمام والإدارات، وقد ينتج عن ذلك أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية على الأداء".

ويتضح مما سبق أن الصراع يعتمد على توافر العناصر التالية:

- المستوى الشخصي. على المستوى الشخصي.
  - تعارض أهداف الفرد مع أهداف الآخرين.
- ▼ التعارض بين اهداف الأقسام والأدارات داخل موقع العمل.
  - ℃ لابد أن يقوم أطراف النزاع بإدراك ذلك التعارض.
- 🌝 وجود أحداث تؤدى إلى تهديد مصالح الأطراف المتنازعة.
- ع قد يسفر عن الصراع أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية بالنسبة لأداء الأقراد.

## ثانبياً: الصرائم وهدارس الفكر الإماري:

أن النظرة إلى مفهوم وطبيعه المصراع وكيفية التعامل معه تختلف بإختلاف مدارس الفكر الإدارى، وبصفة عامة يمكن تلخيص وجهات النظر الإدارية في الصراع في ثلاثة أتجاهات كما يلي: ""

### : The traditional attitude الاتجاه التقليدي -١

يقوم هذا الاتجاه والذى ساد الفترة ما بين الثلاثينيات والأربعينيات على مجموعة من الافتراضات أهمها ما يلى:

- السراع مرادفاً للعنف والتدمير والسفاهة.
- أن الصدراع ظاهرة سيئة بطبيعتها لأنه يؤدى إلى سلوكيات سلبية مثل
   العداء والمشاحنات بين الأفراد.
  - ♥ يمكن تجنب الصراع التنظيمي أو تفاديه.
- العددة أسباب للصراع منها ضعف الاتصالات وفقدان النقة بين العاملين وعدم وضوح إجراءات العمل وأختصاصات العاملين. وعجز المدير بن عن تلبية حاجات وتطلعات العاملين.
- والمناخ التخلص من الصراع عن طريق ايجاد المناخ التنظيمي الملائم والأختيار المعليم للأفراد.

نذلك بجب على المنظمات أن تتعرف على سلوكيات الأفراد المسببه للصراع والتى قد تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء والعمل على تصحيحها من أجل تحسين الأداء الجماعي والتنظيمي.

ورغم أن نتائج الابحاث والدراسات التي أجريت حديثًا تقدم أدله قوية ضد هذا الاتجاه ذو النظرة المتشائمة للصراع ولا يرى فيه إلا الجانب السلبي فقط، إلا أن الكثير من المنظمات ما زالت تقيم مواقف الصراع مستخدمة في ذلك هذا الاتجاء الذي أنتهى عصرة.

#### : The human relations attitude العلاقات الانسانية ٢- اتجاه العلاقات

يقوم هذا الاتجاه الذي ساد في الفترة ما بين أواخر الأربعينيات وحتى منتصف السبعينيات على الافتراضات التالية:

- ١٠ أن حدوث الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات أمراً طبيعياً.
  - ۵۰ لا يمكن منع أو تجنب حدوث الصراع.
- هناك أسباب كثيرة للصراع يمكن معرفتها من خلال دراسة الموقف أو
   الحالة التي يحدث فيها الصراع. (1)
- هناك أوقات ومواقف معينة داخل بماعات العمل يكون فيها الصراع مفيدا،
   لأنه بساعد على إدخال التغييرات الإيجابية، ومن ثم تحسين الأداء.

#### "- الاتهاه التفاعلي The inter actionist attitude "-

يقوم هذا الاتجاه على الافتراضات التالية:

- أن القول بأن الصراع ظاهرة بمكن تجنبها بالكامل (الاتجاه الثقليدي) أو يمكن
   قبولها بالكامل (اتجاه العلاقات الإنسانية) أمر ساذج لا يمكن التسليم به.
- هناك بعض المواقف الذي يفضل أن يكون فيها صراع بين الأفراد، وهناك
   مواقف أخرى لا يفضل بن أكون فيها صراع.
- شجع هذا الاتجاه الصراع بين الأفراد والجماعات ليجعلهم فى حالة من النشاط، لأن الافراد الذين يعملون فى هدوء وبلا حماس يصبحون فى حالة من الخمول ولا يتجاوبون مع الحاجة للتغيير والتعلوير.

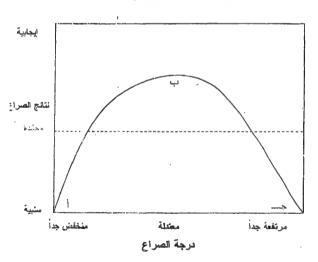
#### تذكر عزيزي الطالب أن:

- الاتجاء التقليدى قام على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ومن ثم
   بجب أن تتلخص منها الإدارة بأى طريقة.
- أنجاه العلاقات الإنصائية أكد على أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات و لا يمكن تجنبها.
- بينما أكد الاتجاه التفاعلى على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن
   لابد أن تُحرص الإدارة على وجودة بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل أو
   المناسب.

### ثالثاً: علاقة الصراع بمستوى الأراء:

لبست كل الصراعات التى تحدت داخل المنظمات ضارة أو نافعة بنسبة ١٠٠ لأن النتائج الإيجابية والسلبية نتلك الصراعات أنما تتوقف على حجمها، بمعنى أن هناك مستوى معين من الصراع يسمى بالصراع الصحى (المستوى المعندل)، وهذا الصراع يحقق المنظمة أفضل أداء ممكن أو الاداء الأمثل Optimum performance فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن ذلك الحد فإنه يتحول إلى صراع سلبى تكون أثاره سيئة وضارة للمعظمة ويوضح الشكل التالى الدجات المحتلفة الصراع وعلاقتها بعستوى الأداء. (٧)





#### ويتضم من الشكل السابق ما يلي:

- إذا كانت درجة الصراع منخفضة جداً فأن ذلك يعنى أن هذلك حالة من الإتفاق الجماعى بين الاقراد تجعلهم لا يرغبون في مناقشة وجهات نظر أو اراء أخرى تخالف رأيهم مما ينعكس بالسلب على مستوى الأداء نظراً لافتقادهم السروح المبادرة والتنافس البناء الذي يجعلهم يقبلون الأراء الأخرى ويسساعدهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، وبالثالي تتحصر الجماعة داخل اطار تقليدى من الفكر، وهذا ما تعبر عنه النقطة (1).
- الاتفاق، وتباين شديد بين أفراد الجماعـة قولتـدة فـي الأراء والانتجاشـات والاتفاق، وتباين شديد بين أفراد الجماعـة قولتـدة فـي الأراء والانتجاشـات والأهداف وأسلوب العمل، ويعرف هذا بالصراع غير الصحى، ويكون له أثار سلبية وخيمة على الأداء مثل انخفاض الروح المعنوية للعلملين، وزيادة معدلات نرك العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض الانتاجيـة، وانتشار أشـكال، السلوك العدواني بين الأقراد، وهذا ما نعير عنه النقطة (جـ).
- احما إذا كانت درجة الصراع معتدلة فإن ذلك يعنى أن حجم الخلافسات بين الاقراد لها تأثير إيجابي على الأداء، لأنه يساعد على خلق المنافسة البناءة ببينهم ويحفزهم على التوصل إلى أراء وأفكار ومقترحات وابتكارات جديدة من شأنها القضاء على المشكلات فور حدوثها، ومن ثم زيادة الانتاجية ويعسرف همدا بالصراع الصحى، وهذا ما تعبر عنه النقطة (ب).

لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة لجمل الصراع بين الأفراد في حدود المستوى المعتدل كما هو في النقطة (ب) حتى يكون ذو تسأثير إيجابي علسي الأداء، وعدم الدخول في المستويات المرتقعة والمنخفضة جداً لأن ذلك يسبب انخفاض في مستوى الأداء.

## رابعاً : أنواع العرام:

توجد أشكال كثيرة للصراع داخل المنظمات تثقاوت فيما بينها بناء على طبيعـــة الأفراد وأشكال السلوك والعلاقات، وما إذا كان بناءاً لو مدمراً، نوجزها فيما يلى:

### ١- الصراع الشخصي: Intrapersonal conflict

هو صراع دلخلى يحدث للفرد نتيجة لأسباب كثيرة، فقد يكون هناك صراع بين أدوار الفرد نفسه، أو صراع بين الأهداف المنتوعة له، أو قد يحدث الصراع بسبب الاحباط أو حالة اليأس التي تحيط بالفرد وفيما يلى شرح مختصر لكل شكل من هذه الإشكال: (^)

## أ- الصراع نتيجة لليأس:

أن الفرد بشعر بالأحباط عندما يجد أن هناك بعض العوائق سواء كانت مادية أو معنوية تمنعه من تحقيق الأهداف التي يعمل من أجلها، حيث تمسب هذه العوائق الفرد ردد أفعال بدنية ونفسية كثيرة، فقد يميل معاوكه إلى العدوان أو العنف أو الاستمرار، أو قبول حل وسط أو بديل أخر، فعندما يتقدم أحد المرؤوسين بمذكرة إلى رئيسه يطلب منه ثلاثة أيام إجازة ثم يُقابل هذا الطلب بالرفض، فقط تظهر على المرؤوس علامات الغضب

أو العدوان وقد يقوم بمغادرة مكتب الرئيس ضارباً البلب بلحدى تدميه، أو يغلقه بشدة، وقد يطلق بعض الشائعات المغرضة على رئيسه أو يميل سلوكه إلى تعطيل الأله التي يعمل عليها إلى آخره من ردود أفعال سلبية.

ولكن إذا ألتمس هذا المروؤس العذر لرئيسه وقدر موقفه نتيجة اضطراب ظروف العمل، أو تكدسه فيكون هذا السلوك رد فعل إيجابي إذا ردود الأفعال البدنية والنفسية الناتجة عن الاحباط قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وبالتالي يجب على الإدارة أن تتعرف على أهم العقبات التي تواجه المروؤسين وتمنعهم من تحقيق أهدافهم وتعمل على إزالتها حتى نقلل من الأثار السلبية للصراع الناتج عن اليأس أو الاحباط.

#### ب- صراع الدور Role conflict

يشير مفهوم الدور إلى مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التي يتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به. (١)

ويحدث صراع الدور عندما ينضم الفرد لمنظمة معينة ويمارس عمل معين حيث تضم هذه المنظمة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية ذات الاتجاهات والمشاعر والميول والخصائص الشخصية المتباينة، ويتعرض لدورين متعارضين و لا يستطيع الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام، مثال رب الأسرة الذي يعمل في منظمة معينة ويرغب في المعمل وقتا اضافياً لاتهاء بعض المهام المتراكمة عليه أو لزيادة دخله، ولكنه في نفس الوقت بحب أسرته ويرغب في مغادرة العمل في الوقت المحدد.

- طبيعة الموقف من حيث درجة تعارض وأختلاف الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات.
- شخصية الفرد من حيث قدرته على النكيف مع المواقف أو القدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار.

فنجد أن الكثير من الامهات العاملات أختارن أن يعملن ليلاً حتى يكن متاحات نهاراً لتلبية احتياجات أطفالهن، لأنهن يعتقدن أن عملهن نهاراً يتعارض مع منظورهن لدور الأمومة.

#### : Objectives conflict جــ صراع الأهداف

يأخذ صراع الأهداف الأشكال الثلاثة التالية: (١١)

· Approach - Approach conflict صراع التحقيق - التحقيق

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يفاضل أو يختار الفرد بين هدفين لكل منهما مكافىء موجب فإن اختياره الهدف الأول يتساوى مع أختياره المهدف الثاني، فعندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتين متباويتين في المزايا وعليه أن يختار واحده، فقد يشعر هذا الفرد بنوع بسيط من التوتر سرعان ما يتغلب عليه ويحقق أهدافه.

### • Approach - Avoidance conflict صراع التحقيق - التجنب

ويتحقق هذا النوع من الصراع عندما يرغب الفرد في تحقيق هدف معين لكن هذا الهدف بتضمن نتائج إيجابية وأخرى سلبية في وقت واحد، مثل الوظيفة التي تعرض على أحد الموظفين وهي ذات عائد مجزى له، لكنها ستجعله يعيش بعيدا عن أسرته، وهنا تصبح عملية الأختيار أكثر صعوبة وتزداد الصعوبة إذا كانت المزايا مساوية للعيوب، ولكن أحيانا كثيرة يتغلب أحد العنصرين على بعضهما وتصبح عملية الأختيار لست صعفه.

### • Avoidance - Avoidance conflict صراع التجنب

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد هدفين أو تكون أمامه فرصتان لكل منها مكافىء سالب، بمعنى أنه غير مرغوب فى أى منهما وفى مثل هذه الحالات يحاول الفرد جاهداً أن يتجنب هذه المواقف إذا كان ذلك ممكناً، وإذا استحال عليه تجنبها فإنه يقارن ويختار البديل الأفضل له، مثل الموظف الذى يشغل وظيفة مرهقة ويُعامل معاملة سبيئة من قبل رئيسيه ومع ذلك لا يفكر فى ترك العمل خشية من عدم إيجاد وظيفة أخرى.

## : Interpersonal conflict - الصراع بين الافراد

هو صراع ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب عدم الاتفاق في القيم والأهداف والداجات، ونجد أن قيم الأفراد تختلف عن بعضها البعض بسبب الاختلافات الثقافية أو الشخصية لهم أو بسبب المناصب الوظيفية والأبوار التي يقومون بها، وينشأ الصراع في الأهداف والحاجات نتيجة المتالص على الموارد المحدودة أو عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض فمثلاً نجد أن هدف تحسين الجودة يتعارض مع هدف تخفيض التكاليف. (١٦)

ومن أمثلة هذا الصراع ما ينشأ بين الموظف ومديره من خلاف، أو ما ينشأ بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى من تمارض فى وجهات النظر، أو ما ينشأ بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى من نمارض فى وجهات النظر، أو ما ينشأ بين العاملين أنفسهم من خلافات.

ويرى البعض أن الصراع بين الأفراد عادة ما يحدث داخل المدريات الإدارية العليا، لأن العاملين داخل هذه الممتويات غالباً ما يسعون الناجع الحاجة إلى السيطرة والكسب المادى أو المعنوى وقرض القوة، حرجة أكبر من المستويات الإدارية الأخرى. (١٣)

#### " - الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict

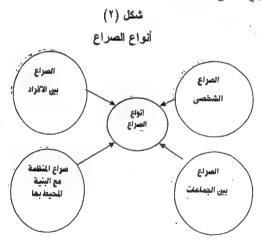
هو الصراع تنابئ ينشأ بين الأقصام أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل المصراع الذي يحدث بين الإدارات التنفيذية كالإنتاج والتصويق والإدارات الاستشارية أو المعاونة مثل إدارة الموارد البشراة ونظم المعلومات، أو قد يحدث خلافات بين بعض الإدارات أو الأقصام على الميزانية أو الدوارد المحدودة منجد أن هذا الصراع لم أثار صاره على المنظمة لأنه يربك سير العمل، فقد يقدم منبر إدارة الموارد البشرية بعض النصح المتعلقة بنصوصر، لخنوار وتدريب بعض الأفراد الذين يعملون في إدارة التمويق وسع ذلك لا بأخذ بها سدير التسويق.

## ٤- الصراع بين المنظمة والبيئة للحيطة بها:

هو الصراع الذي يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين احد الأطراف التي تتعامل معهم خارج حدودها الدلخلية مثل:

- Ilanka.
- الموردون.
- المنظمات المنافسة.
- المصالح والهيئات مثل مصلحة الجمارك.
- الجمعیات الأهلیة مثل حقوق الاتسان وحمایة المستهاك وجمعیات حمایة البیئة
   و غیر ها.

وكل ثلك الأطراف توجد فى البيئة المحيطة بالمنظمة ولا يمكن تجنب تأثيرها فيها، فعندما يرغب أصحاب المشروع فى ترشيد النقات فقد بقومون بالتخلص من العمالة الفائضة، أو الغاء ساعات العمل الإضافية أو تخفيض الأجور وهذه التصرفات تلحق الضرر بمصالح العاملين نتيجة لتعارض الأهداف والحاجات، مما يجعلهم يتظلمون إلى نقاباتهم والتى قد تقترح عليهم عدم الانضباط فى العمل أو الميل إلى بعض أشكال المسلوك العدواني مثل الاضراب أو المتخريب وغير ذلك وبالتالى لابد من دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأخذها فى الحميان عند التخطوط للأنشطة حتى يمكن تجنب الصراع الذي يحدث أضراراً ونتائج ملاية للمنظمة، ويوضح الشكل التالى أنواع الصراع السابق ذكرها.



## خامساً : أسباب السراع :

توجد أسباب كثيرة لحدَوث الصراع داخل العمل وبصفة عامـــة يمكـــن تصنيف هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

### ١ – الاسباب الشخصية:

أن أختلاف قيم وأهداف وحاجات الأفراد داخل المنظمات يؤدى إلى تباين فى وجهات النظر، وفيما يلى بعض الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية: (١٠)

#### : Faulty Attribution التفسيرات الخاطئة

وهى تشير إلى الأخطاء التى يقع فيها الفرد عند تفسيره لأسباب مسلوك الأخرين، فعندما يفشل أحد العاملين فى انجاز أهدافه فقد يفسر ذلك بموء الحظ، أو قلة الموارد المتاحة، أو بمبب تدخل متعمد من زميل له، أو لعدم قدرته على التخطيط والتنظيم السليم لأهدافه ووقته، وإذا تأكد أن السبب الحقيقي للفشل كان يرجع إلى زميله فإن شراره الصراع تتطلق حتى إذا كان هذا الزميل ليس له أى دور فى ذلك الفشل.

## ب- الاتصالات الخاطئة Faulty Communication

أن عدم اتباع القواعد السليمة في عملية الاتصال بين الأفراد تجعلها صعيفة وغير فعالة مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء في عناصر عملية الاتصال التالية:

- ® المرسل.
- ۵۰ طبیعة الرسالة المراد نقلها للأخرین.
  - وسيلة الاتصال المستخدمة.
  - الله مشكلات لدى المرسل إليه.
  - التغذية المرتئة بالمعلومات.

فعندما يستخدم المدير وسيلة اتصال غير مناسبة الطبيعة الرسسالة أو المقافسة المرسل إليه فقد ينتج عن ذلك سوء فهم لمضمون الرسالة يؤدى إلى تعارض فى الحكارهم، كذلك عندما يتم الاتصال بين المشرف والعمال ويقوم المسشرف بابلاغهم بتعليمات معينة دونما أن يستمع لوجهات نظرهم فقد ينتج عند ذلك سسوء فهم مسنهم يؤدى إلى صراع.

#### ج\_- الواقعية السانجة Naive realism :

يشير هذا السبب إلى أعتقاد للبعض بأن وجهة نظرة موضدوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الأخرين فهى متحيزة، وغالباً ما يوجد هذا الاعتقاد لدى الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا داخل المنظمة حيث يقومدون بتسضخيم الدروق والاختلافات فى أرائهم وأراء الأخرين الذين يشغلون مناصب إدارية دنيا، وبالتسالى يختلقون مواقف حقيقية من وجهة نظرهم للصراع.

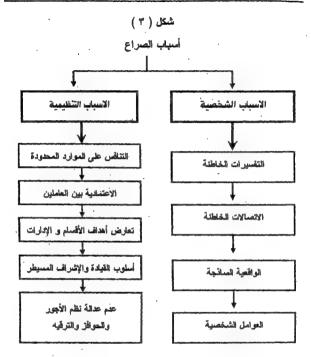
#### د- العوامل الشخصية Personal Factors د- العوامل

تشير العوامل الشخصية إلى الصفات الشخصية للأفراد مثل النسوع، والسن والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافي وغيرها، ونجد أن هذه الصفات لها تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلاقتهم بالأخرين، فإذا كانت شخصية أحد العاملين تتسم بالهدوء واللطف فإنه لا يحب العمل مع فريدق أحمد أحسائه تتميز شخصيته بالحده وعدم الهدوء، وبالتالي من المحتمل أن ينشأ بينهما صراع إذا عمال معاً، كذلك الحال إذا كان الدافع للاتجاز لدى بعض الأفراد مرتفعاً فلا يحب أن يعمل مع شخص أو زميل لديه دافعاً منخفضاً للاتجاز وإذا عملاً معاً غالباً ما ينشأ بينهما صراع نتيجة تعارض القيم والحاجات. (من)

### ٢- الاسباب التنظيمية:

فى أحيان كثيرة يكون السبب فى حدوث الصراع هو المناخ التنظيمى للمنظمة و الذى يتضمن عو امل متعددة أهمها ما يلى:-

- أ- التنافس على الموارد المحدودة: سواء كانت هذه الموارد لموال أو معدات أو أفراد، ويرجع ذلك إلى أعتقاد كل طرف أنه أحق من غيره بتلك المسوارد مثل المتنافس بين الزملاء للحصول على مكتب معين أو المنافسة بين الإدارات أو الأقسام للحصول على موارد مالية أكثر من الميزانية المخصصصة لهم، وربما يعود ذلك إلى عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة لتخصيص الموارد على الإدارات والأقسام المختلفة خاصة في حالة ندرتها.
- ب-الاعتمادية بين العاملين: وهي تشير إلى قيام العاملين بتحميال المشطتهم واعمالهم إلى الأخرين مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وغالبا ما يرجع ذاك إلى عدم وضوح المسئوليات والمهام الوظيفية للأفراد أو تقادمها، أو عدم معرفتهم بها. (١٦)
- من ناحية أخرى نجد أن عدم تحديد السلطات والمسئوليات بدقسة ووضسوح للأفراد يؤدى إلى تضارب الاختصاصات وتميع المستوليات ممسا بسسب صراحات بين أعضاء فريق العمل.
- ج- تعارض أهداف الادارات والأقسام: فنجد أن لدارة المشتريات تهدف السي الحصول على المواد والمستلزمات في الوقت المناسب وبأسعار منخفضة في حين تهدف إدارة التسويق إلى تصريف المنتجات وزيادة الإسرادات بينما تهدف إدارة المخازن إلى تخفيض حجم المخزون، بينما ترغب إدارة الانتساج في زيادة مستوى المخزون من المواد لاستمرار عمليات التسصيفيع وضسمان عدم تعطيل الانتاج، أن هذا التباين في الأهداف من شأنه ان يخلق صراعات بين تلك الإدارات.
- د- أسلوب القيادة و الأشراف: الذي يعتمد على الرقابة المتشددة والسيطرة
   المستمرة على المرؤوسين من شأنه أن يولد صراع.
- هـ عدم وجود نظم عادلمة للأجور والحوافز والترقية، ويوضح الشكل التالى
   الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع.



## سادساً : مراحل الصراع :

يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف على المراحل المختلفة التسى يمسر بهسا الصراع حتى تستطيع أن تقرر الأسلوب المناسب الإدارته، وبصفة عامة بمر الصراع بالمراحل الخمس التالية: (١١)

### : Latent conflict الصراع الكامن -١

يبدأ الصراع عندما تكون هناك أختلافات بين الأقراد منواء كانت في الأهداف أو الحاجات أو القيم أو الأدراك أو عندما تجرى المنظمة تغييرات معينة مثل تسمميم استراتيجية جديدة أو تعيين مدير جديد، وهذه التغييرات تمديب حالة مسن عسدم تأكسد أعضاء التنظيم أنها سوف تحسن من أوضاعهم أو تحقق أهدافهم.

ونلاحظ أن الأفراد في هذه المرحلة لا يعرفون المشكلة بالتحديد وليسو على دراية بأسبابها الحقيقية، فعندما نجد أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج لبسوا متحمسين بنفس القدر تجاه فكرة المنتج فنكون بصند أختلاف في وجهات النظر، وهذه الاختلافات تمثل الشرارة الأولى لحدوث الصراع.

## : Perceived conflict الصراع المدرك -٢

فى هذه المرحلة يدرك الأفراد وجود الصراع لكنهم لا يزالون غير فالدين على محدد أسبابه فنجد أن أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنستج فلل المنسال السابق يعترفون أنهم غير متعاونين بالفعل مع بعضهم البعض لكنهم يجهلون الأسلاب التي أدت إلى ذلك، ومع ذلك نجدهم يعملون معا أو يتجاهلون الصراع، وتعتبر هذه المرحلة هامة لاتها تشير إلى رغبة الأفراد في الاتفاق أو عدم الاتفاق على التوصل إلى حل المشكلات التي تحدث بينهم.

#### " - الصراع للحسوس Felt conflict

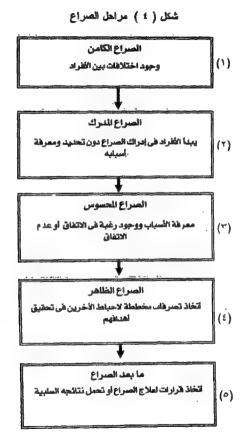
يكون الأفراد فى هذه المرحلة على دراية ووعى كامل بالصراع ونتيجة لعدم أتفاقهم يقومون بالتعبير عن مشاعرهم، وقد نكون هذه المشاعر، مـشاعر غــضب أو توتر أو قلق، أو مشاعر حماس ونشاط

### ٤- الصراع الظاهر Manifest conflict

في هذه المرحلة يقوم الأفراد بإتخاذ بعض الملوكيات والتصرفات المخططة لأحباط غيرهم في القضايا المنتازع عليها سواء كانت أهداف أو حاجات أو أراء طالما أنها غير متوافقة معهم، لذلك من الضروري ليجاد حلول للصراع عندما يصل إلى هذه المرحلة حتى نتجنب الأثار الملبية له فيما بعد.

#### ٥- ما بعد الصراع Conflict aftermath

تحدث هذه المرحلة عندما لا تتكخل الإدارة لايجاد حل الصراع الظاهر فياذا لم يتفق الفريق المسئول عن تصميم وتطوير المنتج في المثال السابق على إيجاد حل يرضني جميع الأفراد المشاركين في عملية التطوير فإن العواقب مسوف تكنون أشد تدميراً في المستقبل، ويوضح الشكل التالي المراحل الخمس للصراح:



## ٢- الآثار السليمة:

## سابعاً: أثار العراء:

نرتبط كلمة الصراع في الاخلاك العالمة بمعلني تطبيه نتول على العثرانية أو الغضب وجاعنة المستال المستاق انداحة والي الألوزية في المقرنة والمتال التمان المتعان المواتفة أنو حدين فقد يؤدى إلى أثار إيجابية أو أثار سلبية وهذا يتوقف على نوع الصراع ﴿ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ ا التعامل معه من قبل إدارة اللقفة في المنظمة والمنطقة والمنطقة عن المنطقة المنطق

« ضياع الجهد والوقت نتيجة للمشاطنات الموجودة يلان الأصلاحية المتعالم المتع

خسائد ملادیه و اصابات نفسیه قد بصحب علاجها فی المستقدان. توجد عدد عدد المستقدان المس

الأهداف التنظيمية، أو عدم وضوح السياسات وغيرها.

« يسوقع الاتصالات بين دا أق الديما الإنامات عالم السماع مهما يعد بعض الانتساق بين

عُ تحسين مستوى جودة القرارات التي نتخذ وذلك نتيجة جمع معْلُومُسَالِكَ تعبـــر ة يهف ويا الإله على المنظرة المعقبة في المنظمة 
. • تشجيع الابداع والابتكار نتيجة تحدى الأوضاع التقليدية القائعة لرخلق أفكسار

ته لجوء القادة إلى النصط المستبد في إدارة الجماعات المتصارعة فيكلك النمط ☞ بحث المشكلات التي أهملت في الماضي بصراحة ووضوح: ٤٠ الشماا

ح تحفيد المراف المبراع على فهم ويقبل مواقف بعضهم البهض مما يسليعدهم الماضي مما يسليعدهم عمى بيس بين مستوعه التفاية ويبس المستخرعة المستخرعة المستخرعة المستخرعة المستخرعة المستخرعة المستخرعة المستخرعة

٥٠ تحسين مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة ارتيام الأفران المهد المراكبين والمشاركة في مناقشة القضايا.

والمشاركة في مناقشة القضايا. به تعريخ للمُنات القضائة لذي بعض الأفراذ أمّا يشعرهم بالكوسس والارتباح بالتعريخ للمُنات القضائة لذي بعض الأفراذ أمّا يشعرهم بالكوسس والارتباع. النفسي.

1-Wales nois regree ) : ١٥ التحسين المستمر للأداء.

بهاید که سد متاسعه و مدانید و نیسه رفع در اینه میشی علی مکافاه او رفع جزاء قد تم توقیعه علیه وغیرها،

and a linguistic of the

٢- الاثار السلبية:

سنسندا محكن إحمال الأثاب البلينة المسراع فيها يلي: يه يدا مدا عدد الدون 
ضياع الجهد والوقت نتيجة للمشاحنات الموجودة بين الأفراد مما يؤدي إلسي خسائر مادية وإصبابات نفسية قد يصحب علاجها في المستقبل.

و يودي الصراع إلى انتمال سليي قد لجمل القرد بعاني من درجات عالمة مسن المسال علية مسن المسال عليه مسن المسال عليه مسن المحالمة المسال على المسا

حسيعق الاتصالات بين الأولد والإدارات والإنساء مها بوش على التسبق بين المساء المنظمة ا

العمام المتصارعة إلى اللمط المستبد في إدارة الجماعات المتصارعة إذَالاً من اللمط المشارك، وهذا المسارك، وهذا ال

The state of the s

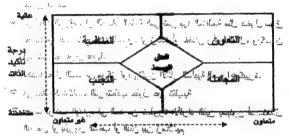
أن سلوك الأفراد في المواقف التي يحدث فيها صراع الإيخرج عن البعين التأليين: (١٩)

التعاول Cooperation : Cooperation التعاول

## Assertiveness בושו אבלים או אבלים או אבלים או

ويعنى الدرجة التى يقوم بها أحد اطهراف المصراع بالسباع حاجات واهتمامات الشخصية، ومن خلال هذين البعدين بهكنا التوصل إلى خمسة استراتيبيات مستملة بمكن التوصل الى خمسة استراتيبيات مستملة بمكن للاكان التالي:

· "سجان الما المان ا



#### درجة التعاون

وفيما يلى شرح مختصر كال أأنثر النجية: الله المنظر النجية: الله المنظر النجية: الله النظر النجية: الله النظر النائد النائ

## 🚟 المنزاتيجية المؤانسة Competition الم

أن الشخصية المناضة هي الذي يغلب عليها طلبح الفردية وتحم التعاون ختيث المستحديدة المنافسة هي الذي يغلب عليها طلبح الشخصية تعون أنها الإهتمام عليه المنافسة المنافسة الشخصية تعون أنها المنافسة ا

ويلجأ المنافس إلى أستخدام قوته لو الفراد الو الفائلة الزام المستعبد السن مواليه. الصراع التحقيق مصالحه، فقد تعجد ومينان القلم والبين المط الفراد والمستنان القلم الماد ا

بود الكرام الم المرام 
عند الدلوج المن الوخان الموافقات تفريح قال الموافقال لا إحراضال تساخير نظراً لحنيق الرقت.

حديدة أو تقديم منفي الاتضايا العامة التي تمر بها المنظمة مثل دخول سرق حديدة أو تقديم منفي الاتضايال أو يكن ن المنظمة مثل دخول سرق عليها المنظمة مثل دخول سرق عليها المنظمة من المنظمة المنظمة من عليها المنظمة المنظم

درجة لقعاون

# - استراتيجية التعاون Collaboration

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد النين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى المكافئة الم

أن المكونان الذأون يطبقون عداً المؤلف المؤلف المؤلف ويمنوا ويقت المؤلف الدائرة والمثلثة عن مسب والسعة ينظرون ولتى المفروانج الخليماته خالفرو العليمية ومغيلة ويقت المراسية المساورة

و يتعلمون مع الأخوان ينفع و الخاص في الم

سَبَنَ يَعْدُونِ إِلَى مِوْلَهُ لِمَانِ بِالْمِسِلَةِ وَلَاَّيْنِ بَجْدُونَ الْمَانِ بِالْمِسِلَةِ وَلَا يَعْدُ

- بدركون أن لكل شخص دوراً ما في علاج المراع.
  - الا يفكرون في التضحية بأى فرد من فريق العمل.
- المناقشة والحوار للتعرف على أوجه السشبه والإخسالاف فسى وجهسات النظر.

# الحالات الملامة لاستخدام استراتيجية التعاون

- ٣٠ إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- ٣٠ عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الأخرين.
  - ☞ لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.
  - ٣٠ في حالة الرغبة في الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلاً.
  - ع. للحصول على التزام الأطراف بضرورة للنوصل لاتفاق. (٢٠)

## -٣ استراتيجية التجنب Avoidance :

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية في التعاصل مسع السصراع لا يسعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أر اهتمامات الأخرين ويميلون إلسي أسستخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل مصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أي موقف يُعرض عليهم ويمثل لهم تهديداً. (٢٦)

## الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب

عندما تكون القضية محل الصراع غير هامة أو تكون هناك قضايا أكثـر
 منها أهمية.

- ☞ عندما تكون الفرصة مناسبة لإشباع وتحقيق اهتماماتك.
- عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- ☞ عندما يستطيع الأخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك.
- الله في حالة أعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واعسادة النظر فسي أفكارهم أو الاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمور.
  - ♥ عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فرعية.
  - عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر أهمية من التوصل لقرارات فورية.

## ع- استراتيجية للجاملة (التكيف) Accommodation - ٤

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً، لأن الأفراد الذين يستخدمون أستراتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الأخرين عن طريق مساعدتهم فى تحقيق أهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن فى حدود معينة.

والشخص المجامل عكم الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الأخرين ومعاعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية جنسى إذا كانت على حساب مصالح الأخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بأنكار الذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للأخرين عندما يصدرون الأوامر (<sup>۲۱)</sup>

# الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة:

- عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتالى يسعى لخلق وضع أفضل يستمع
   فيه، ويتعلم من الأخرين.
- عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للأخرين مقارنة بـــــ وبالتــــ الى
   يسعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقته معهم.

- ٧٠ لإقامة ونتمية علاقات أجتماعية مع الأخرين تفيد في المستقبل.
  - لتخفيض الخسائر الحد الأبنى عندما تكون خاسراً.
- الأا كان الاتسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
  - الله في حالة أتاحة الفرصمة للأفراد للتقدم والتعلم من الأخطاء.

## - استراتيجية الحل الوسط (التونيق) Compromise -

نقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المحاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقدمون أكثر من المنسافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذي يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يمسل إلى تتاولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذي يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لنقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلون عن بعض مطالبهم حتى يمكسن نفادى استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضراراً لكافة الأطراف.

# الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط:

- عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول في أتماط أكثر تشدداً.
  - عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
    - في حالة التوصل انسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
  - في حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
    - إذا كان أستخدام استراتيجية المنافسة والتعاون غير مجدياً.

### تاسعاً : التفاوض والمراع:

تهدف إدارة الصراع إلى محاولة التخلص من المستويات المرتفعه جدا منه وأيضاً المستويات المنخفصة جداً ، لأن هذه المستويات تسبب خسائر كبيرة المنظمة لما لما لما من تأثير سلبي على الأداء، وضرورة الابقاء على المستويات المعتلفة مسن المسراع لأن ذلك يعظم العائد الايجابي ويعتبر التفاوض أحدى الاستراتيجيات الأكثسر شبوعاً لإدارة الصراع.

والتفاوض عدلية بقوم من خلالها أطراف الصراع بتحديد ما يستطيعون تقديمه وما يستطيعون تقديمه وما يستطيعون قديمه وما يستطيعون قديمة ولكن هذا التحديد يتوقف على رؤية كل طرف انفسه ما إذا كان منتافس أم متعاون، وبالتالى هناك بديلين هما استراتيجية التفاوض التوزيعى واستراتيجية التفاوض التكاملي، وفيما يلى شسرح مختصر لكل بديل: (٢٠)

### : Distributive negotiation التفاوض التوزيعي -١

نتميز استراتيجية التفاوض التوزيعي بما يلي:

- إن أطراف الصراع يرون أنفسهم كمنافسين وذوى مصالح متعارضة.
- نسمي لحياناً أستر انبجية الفوز والخسمارة (Win Lose) لأن أى مكسب
   بحققه لحد الأطراف يكون على حساب الطرف الأخر .
- إذا أعتمنت أستراتيجية التفاوض التوزيعي على المسساومة و كانست أطراف الصراع متكافئة القوة فيتم التوصل إلى حل وسط.

فعندما بختلف البائع مع المشترى على سعر المنتج حيث يسرى البساتع أن السمعر المناسب من وجهة نظره ٣٠٠ جنيه للوحدة، والمشترى يرى أن السعر المناسب لسه ٢٠٠ جنيه للوحدة ويدخلون في تفاوض توزيعي فإن المساومة غالباً ما تسفر عن حل وسط كأن يتوصلا إلى سعر ٢٥٠ جنيه.

## : Integrative negotiation التفاوض التكاملي -٢

نتميز أستر انيجية التفاوض التكاملي في علاج الصراع بما يلي:

- تقوم على فكرة المكسب لجميع الأطراف (Win win) وليس لطرف على
   حساب طرف أخر.
- تعتمد استراتيجية التفاوض التكاملي على قيام أطراف الصراع عادة بأكتشاف بدائل جديدة لعلاج القضية محل الصراع لم تكن موجودة من قبل تحقق أفضل المكاسب لهم.
- لابد أن تكون لدى الأه ف المتصارعة الرغبة القوية في دراسة جميع
   البدائل الممكنة لعلاج ١ عية محل الصراع حتى يمكن تعظيم المنافع المحققة
   لهم.
- يساعد التفاوض التكامل على تدعيم العلاقات الايجابية بين أطراف الصراع
   في الأجل الطويل، ويود لجدول التالي أهسم الفسروق بسين اسستر البجية
   التفاوض التوزيعي وأسد تمية التفاوض التكاملي.

جنول ( ۱ ) أوجه الاختلاف بين التفاوض التوزيعي والتكاملي

التفاوض التكاملي	التفاوض التوزيعى	العوامل	
متغيرة	محدودة وثابتة	١- أدراك الموارد	
فوز – فوز	فوز -خسارة	٢- الدواقع	
متوافقة أو متماشية .	متعارضة مسع	٣- تعنيد المصالح	
	بعضيها		
طويلة الاجل	قصيرة الأجل	٤- نوع العلاقة الناتجة	
تحديد المشكلات	استخدام التكتيكات	٥- المهارات الأساسية	
بوضوح		المطلوبة	
الاتصالات، الابداع	الــــــــــــــــــــــــــــــــــــ		
	والانتصالات		
فهم الفروق الفردية	وتحديد المصالح		
والنقافية للأطراف			
عندما تتوافر المهارة	عندما لا يتسوافر	٦- التطبيقات	
والوقـــت الكــــافني	الوقيت الكنافي		
للتوصل إلى حلسول	للمناقشات وتكون		
أبداعية.	الموارد محمدودة		
	ولا يمكن التعاون		

#### الخلاصية :

ناقشنا في هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمي، وقد تناولنا عدة عناصسر، حيث بدأنا النقاش بسرد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الصراع وانتهينا السي أن الصراع عبارة عن حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعمارض الأهداف الشخصية للفرد، أو تعارض أهداف تلك الأقسام والادارات، وقد ينتج عن ذلك أشار إيجابية أو صليية أو حياديه على الأداء.

ثم بعد ذلك أوضحنا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية فسى السصراع، الاتجاه التقليدى ويقوم على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ويجب أن تتخلص منها الادارة، ثم اتجاه العلاقات الاتصانية والذى يقوم على منطق أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها، وأخيراً الاتجاه النفاعلى والذى يقوم على أن الصراع لا يمثل قوة ليجابية فحسب ولكن يجب أن تُحرص الادارة على وجسوده بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل.

و أنتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الصراع بمستوى الأداء وخلصنا إلى وجود مستوى معين من الصراع يسمى بالمعتوى المعتدل وهذا المستوى يؤدى إلى زيادة في الانتاجية فإذا زاد او انخفض مستوى الصراع عن المستوى المعتدل يؤدى إلى نتسائج سلبية.

وناقشنا بعد ذلك أنواع الصراع وقسمناها إلى أربعة أنسواع همى السصراع الشخصى والذى يتمثل فى الصراع نتيجة اليأس، وصراع الدور، وصراع الأهسداف، أما النوع الثانى فكان الصراع بين الأفراد والثالث الصراع بين الجماعسات وأخيراً الصراع بين المخلفة بها.

وتعرضنا بعد ذلك إلى أسباب الصراع وقسمناها إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأسباب الشخصية والتسي ضمت التفسيرات الخاطئة، والاتصالات الخاطئة، والوقعية السسانجة، وأخيسرا العوامل الشخيصية، وتمثلت المجموعة الثانية في الأسباب التنظيمية والتي تضمنت التنافس على الموارد المحسدة، والاعتمادية بين العاملين، وتعارض أهداف الإدارات والاقسام، وأسلوب القيادة والاشراف وعدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية.

وناقشنا بعد ذلك مراحل الصوراع الخمسة والتي تبدأ بالصراع الكامن، شم الصراع المدرك، ثم الصراع المحسوس، والصراع الظاهر، وأخيراً ما بعد الصراع.

ثم بعد ذلك استعرضنا الأثار الإيجابية والسلبية للصراع، وأوضحنا أن هناك خمسة استراع بها التجاب التعامل مع الصراع هي:

- استراتیجیة المنافسة.
- استراتیجیة التعاون.
- استراتيجية التجنب.
- استراتیجیة المجاملة (التكیف).
- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق).

مع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كـــل اســــتراقيجية، وأخيـــرأ ناقـــشنأ دور للتفاوض في مواجهة الصراع وأوضحنا أن هذاك استراقيجيتين للتفاوض هما:

- التفاوض التوزيعي.
- التفاوض التكاملي.

وأبرزنا أوجه الاختلاف بينهما.

#### أسئلة للمناقشة

س ۱ : ناقش مفهوم الصراع التنظيمي مبياً علائته بمستوى الأداء؟ س ۲ : وضح وجهة نظر مدارس الذكر الداري في المصراع التنظيمي؟

س٣ : تكلم عن أنواع الصراع التنظيمي ؟

سرر : ناقس الأسباب الشخصية والاسباب النتطومية للصراع !

س٥: ما هي المراحل المختلفة لحدوث الصراع؟

س: أشرح بإيجاز الاستراتيجبات الدمسة للتعامل من الصراع مسع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كل استرانيجية ؟

س٧ : قارن في شكل جدول بين التا الوض التوزيعي والقاوض مكاملي ؟

الجزءالرابع

# العمليات التنظيمية

الفصل الرابع عشر: الإبداع في المنظمات

## الفصل الرابع عشر

## الإبداع في المنظمات

### الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا القصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلي :

- التفكير . طبيعته وأنواعه
- تعريف عناصر الإبداع الفردي والجماعي
  - أساليب الإبداع
    - فياس الإبداع.
  - علقة نصفى المخ بالإبداع.
    - إجراءات الإبتكار
    - مراحل الابتكار التنظيمي.

#### المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب ملما بالتقاط التالية:

- المام الطالب بطبيعة التفكير وأنواعه.
- المام الطالب بمفهوم الإبداع الفردي والجماعي وعناصره.
- المام الطالب بالأساليب المختلفة للإبداع وكيفية قياس الإبداع.
  - المام الطالب بعلاقة نصفي المخ بالإبداع.
  - المام الطالب بإجراءات الابتكار ومراحله

## الفصل الرابع عشر الإبــداع في المنظــمات

#### مقدمة -

إن الإبداع يتغلغل في حياة الإنسان ويشمل جميع جوانب حياته، فهو بمثابة القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال، أو هو العملية التي يمر بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته وبما يؤدي إلى تحسين هذه الذات.

. والفرد يحتاج كل يوم الفكار جديدة يساير بها العصر، ويحل بها مشاكله. ولذلك يحتاج لطريقة لتوليد الأفكار الجديدة ويمثل التفكير الإبداعي إحدى هذه الطرق.

و الإبداع لا يقتصر على فئة المخترعين والمبدعين، ولكن الإبداع يتسع ليشمل كافة الأفراد، فكل شخص يطور أسلوبا جديداً للنقكير أو لحل مشكلة أو للقيام بعمل ما يكون شخصاً مبدعاً.

#### أولاً: التفكير طبيعته وأنواعه:

#### معنى التفكير :

يعرف التفكير على أنه تدفق نشاط ذهني بنساب من جزء لأخر على سطح ذاكرة الفرد. وهذا التدفق بطبيعته تلقائي وفقا للمؤثرات الخارجية التي تتحكم في توجيه المسار وفي ضوء مناطق الاهتمام النشطة التي توجه فكر الفرد.

### \* أثواع التقكير:

نتعدد أنواع التفكير ومنها:

#### ١ - التفكير العادى أو الطبيعى:

هو التفكير الخام الذي لم يجر عليه أي تعديل، أو هو التفكير الذي يتدفق بحرية وتلقائية. ويتسم هذا الذوع بما يلي :

أ- التكر از . ب- التعميم

ج- التفكير في العموميات دون الجزئيات.

د- النمطية الشديدة.

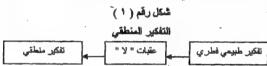
هـ البديهيات.

و-قابلية الوقوع في الأخطاء.

ز ـ الخيال الفطري والأحلام.

#### ٧ ـ التفكير المنطقى :

هو التطور للتفكير الطبيعي العطري فهو لا يمثل تكرارا ولا يتسم بالتعميم والتحير ولا يقبل البديهيات ولا يركز على الخيال الفطري والأحلام، ويتم من خلال وضع عقبات أمام ممرات التفكير الطبيعي بهدف المحاولة الجادة للسيطرة على تجاوزات التفكير الطبيعي، أو هو فن إدارة كلمة لا. ويوضحه الشكل التالي:



#### ٣- التفكير الرياضي :

هو نوع من التفكير يعمل على محاولة التخلص من عيوب التفكير الطبيعي، حيث يضع أيضا مجموعة من القيود والعقبات في وجه التفكير الطبيعي، ويكن التفكير الرياضيي يتجنب أخطاء التفكير الطبيعي عن طريق استخدام المعادلات والاعتماد على القواعد والرمز والنظريات والبراهين. ولكن يعاب على التفكير الرياضي ما يلي:

ل يصعب على الفرد الخروج عن الإطار الرياضي وهو في مبيل حل مشكلة ما
 وقد لا تحتاج إلى هذه الطريقة. أي أن نتائج التفكير الرياضي مرتبطة بمعطيات الرموز والمعادلات والنظريات وعلى الفرد أن يتعامل من هذا المنطلق.

باذا كان من الممكن تطبيق مدخل التفكير الرياضي على الأشياء التي يمكن أن
 يحكمها إطار من الرموز والمعاملات والنظريات إلا أنه غير عملي وغير
 متناسب عند تطبيقه على الأفراد.

### ولنسوق الأمثلة التالية للتفكير الرياضى:

- \* توجد مزرعة بها عدد من الأرانب والدجاج، والدجاج عدده خمسة أمثال عدد الأرانب، وكان إجمالي عدد الأرجل بالمزرعة ٢١٠ قدم. هل تستطع أن تعرف كم دجاجة وكم أرنب بالمزرعة ؟
- \* استبدل علامات الاستفهام في المربع التالي بالأرقام المناسبة بحيث يكون مجموع الأعداد في كل صف = مجموع الأعداد في كل عمود = مجموع الأعداد في كل قطر.

9	9	١٤	٤
١٢	٦	17	ę
٨	١.	•	٥
9	٣	۲	17

#### ٤- التفكير الإبداعي:

هو فن إدارة كلمة نعم، وهو يتطلب براعة ذهنية للبحث عن بدائل جديدة يطلق عليها مهارة التحول الفكري ورؤية فكرية للخروج عن المالوف والمتوقع.

#### ٥- التفكير الناقد:

إن التقكير النقدي يصلح المتفاعل مع أشياء صاغها الأخرون من قبلك وقدمو ها لك، ولكنه لا يفعل شيئاً لتقديم القتر لحات ورؤى جبيدة، فالتفكير النقدي ليس إلا صمورة من صمور فكر رد الفعل الذي ينتظر دائماً الفعل ولا يكون هو اللبدئ.

#### ثانيا : تعريف وعناصر الإيداع القردي والجماعي :

يمكن تعريف الإبداع بأنه: إجراءات بموجبها ينتج فرد أو مجموعة صغيرة أفكارا جديدة مفيدة.

أو هو عملية التفكير المخاطر الذي يتميز بـالاتحراف بعيدا عن الاتجـاه الأصلي الساند، ويسمح لشيء ما بأن يؤدي إلى شيء لخر.

### \* عناصر الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل :

يوجد تصنيفين لعناصر الإبداغ نتناولهما فيما يلي:

التصنيف الأول يقسم الإبداع لثلاثة عناصر أساسية هي: المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية، والمهارات المرتبطة بالإبداع، والحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط وذلك كما يلي :

#### ١- المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية:

إن مهارة استخدام الأصابع المطلوبة للعب البيانو أو استخدام لوحة مفاتيح الكمبيوتر بُعتبر مهارات خاصة وقدرات ضرورية لابد منها لأداء تلك الأعمال.

ويمكن القول بأنه دون وجود المهار ات الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأدنى، فلا يوجد أي أسل في تحقيق الإبداع في أداء هذا النشاط فعلى سبيل المثال فإن من الضروري قبل أن يقوم السائق بأعمال فذة في مجال قيادة السيارات أن تتوفر لديه القدرات الأساسية المرتبطة باستخدام اليد، والتسيق بين الرؤية وحركات الإد التي تعتبر قدرات أساسية لقيادة السيارات.

### ٢ - المهارات المرتبطة بالإبداع :

بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن كون الإنسان مبدعا يتطلب مهارات المسافية - أي أن الإبداع يتطلب قدرات خاصة تمكن الشخص من تتاول أعماله بطرق جديدة. وهذه القدرات هي:

أ- حطم التفكير العادي واتبع أسلوب جديد للتفكير: يتحمن مستوى الإبداع عندما يتخلص الناس من الاساليب البالية لأداء الأعمال - أي عندما يفكرون خارج النطاق المحدود الذي تعوده، وقد يؤدي ربط الشخص نفسه بالماضى وقصر تفكيره عليه إلى قتل الإبداع ويوضح جدول (١) بعض الأمثلة المثيرة للتفكير خارج المألوف :

جدول رقم ( ۱ ) أمثلة للتفكير خارج المألوف

مصدر الإلهام	المنتج	المخترع
رؤيته للأطفال النين يرسلون	السماعة الطبية	دكتور / رينيه لونيك
إشارات إلى بعضهم عن طريق	Stethoscope	Dr. Rene Laennee
الطرق على الأخشاب.		
رؤيسة الأعمدة الموجمودة فسي	المسدس الذي	صىامونىل كولىت
عجلة قيادة السفينة.	يضرب ٦	Samuel Colt
	طلقات	
•	Six-	
	Shooter	
	Revoles	·
خر اطيم مياه الحدائق	اطارات	. جون دناوب
	المديارات	John Dunlop
٠.	Rubber	
	Tires	_
رؤيسة الهسواء المكشف علسي	مكيفات الهواء	جيمس كارير
جو انب الكوب الزجاجي.	Air	James Carrier
	Condition	
تحرك طلمبة المياه	التلغراف	توماس إديسون
	Telegraph	Thomas Edison
رؤيته لزوجته تبخ نفسها ببخاخة	رشاشات	تشارلس دوربا
العطر.	الكاربيريتور	Charles Duryea
	Spray	
	Injection	
	Carburctor	

- ب افهم التعقيدات : بدلاً من التبسيط الزائد للأشياء فكر في طرق معقدة يمكن بها ربط الأشياء ببعضها.
- جـ لا تغلق الباب أمام مريد من الخيارات، وابتعد عن الأحكام المتسرعة: يفكر المبدعون في كل الخيارات. وحتى يتسنى لهم ذلك فإنهم يفحصون جميع الزوايا ويتجنبون القفز إلى النتائج.
- د. استخدم مدخل النسبيان المنتج : يقتل الإبداع أحياتاً بسبب عدم قدرتنا على النسبيان، إننا ببساطة مرتبطون بأفكار معنة ولذلك فقد يكون من المفيد أن نتدرب على أسلوب النسبيان المنتج إنه يعني ببساطة القدرة على نسبيان الافكار غير المنتجة حتى يمكن التفكير في مداخل جديدة الحل، بجانب قدرتنا على تتحية مشاكلنا الحيائية جانباً حتى نتمكن من التفكير.
- ه... اتبع مدخل النظم عن طريق الاكتشاف الإبداعي : قد يتبع الناس أحيانا الاستراتيجية التي يطلق عليها الاكتشاف الإبداعي Creativity Heuristics المساعدتهم على الإتيان بأفكار جديدة. ويساعد إتباع هذه القواعد العاملين على أن يصلوا إلى حلول جديدة للمشاكل التي يواجهونها. ومن الممكن مراجعة جدول ( ٢ ) للتعرف على مزيد من الأمثلة لأسلوب الاكتشاف الإبداعي :

### جدول رقم (۲)

بعض أمثلة للاكتشاف الإبداعي

الوصف	الأسلوب
إجبار الشخص نفسه على وضع الأفكار بجانب	وضع الشيء بجانب الآخر
بعضها، ثم تكوين فكرة جديدة من المقارنة بينها.	Juxtaposing
مزج خصائص عدد من الأفكار ببعضها لتكوين فكرة	المزج
جديدة.	Blending
لخذ جزء من كل فكرة وضمها لبعضها بحيث يتم	رص الأفكار فوق بعضها
استيعاب الأفكار المجزأة للخروج بفكرة أو أفكار	في شكل هرمي
جديدة.	Pyramiding
البدء بالأفكار الجديدة غير الواضحة، ثم تضييق عدد	تدوير الأفكار
الأفكار المتاحة بطريقة منتظمة حتى تحصل على	· Encitcling
أفضيل فكرة.	,
استخدم قدرتك على التخيل، ثم أطلق العنان لتفكيرك	التخيل
لتصل إلى أفكار جديدة.	Imagining

#### ٣- الحوافز الداخلية الموجودة بالنشاط:

يركز العنصر أن الأول والثاني من عناصر الإبداع على المهارات، أما العنصر الثالث فيركز على ما يرغب الناس في القيام به. والقاعدة أنه لكي تكون مبدعا فلا بد أن تكون لديك رغبة قوية في القيام بالنشاط.

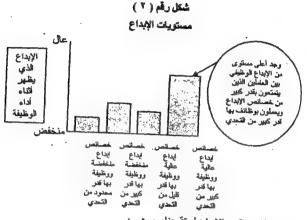
ان الحوافر الدافعة لعملية الإبداع هي الحوافر الداخلية أي المرتبطة بطبيعة العمل ذاته مثل كونه نو أهمية أو قيمة، ومتعدد الأنشطة وعلى ذلك فإن من يؤدون الأعمال لأسباب خارجية مثل الأجور المرتفعة أو ضعوط الرؤساء لن يجدوا في ذلك النشاط أي إثارة ولذلك فمن غير المتوقع أن يقوموا بأي إبداع عندما يؤدونه.

ويلاحظ أن العلاقة بين عناصر الإبداع تأخذ شكل المعادلة التالية:

الإبداع = المهارات المرتبطة بالقدرات الأماسية ×مهارات التفكير الإبداعي 
× الحوافز الداخلية الموجودة في النشاط

وبالتحديد، فقد ادعى أحد العلماء أن العلاقة بين هذه العناصر لا يمكن الوصول إليها عن طريق جمع ما هو متوفر ادى الفرد أو الفريق من كل عنصر، بل عن طريق حمر الله المقادير ببعضها. وبالتالي فكاما قل نصيب الفرد من أحد العناصر كلما قلت المحصلة النهائية. بل إن النتيجة قد تكون صفرا ( لا يوجد توقع للإبداع من الفرد أو الفريق ) إذا كان ما الديهم من أحد العناصر يساوي صفرا. وهذا شيء منطقي إذا فكرت فيه. ذلك أنه لا يتوقع منك أن تكون مبدعا في وظيفة لا تمتلك المهارات الأساسية لأدانها بصرف النظر عن التدريبات التي حصلت عليها لتساعدك في مجال التفكير الإبداعي.

كما قامت إحدى الدراسات الحديثة بدراسة العنقة بين عناصر الإبداع وبين مستوى الإبداع الذي وبين مستوى الابداع الذي يظهر أنتاء أداء الوظيفة. فتوصلت إلى أن أقصى درجات الإبداع تتحقق عندما تتواجد عناصر الإبداع بدرجة عالية بجانب احتواء الوظيفة على قدر كبير من التحدي. ويوضع شكل ( ٢ ) نتائج هذه الدراسة :



## التصنيف الثاني يقسم الإبداع لستة عناصر هي:

## ١- الحساسية للمشكلات:

إن الشخص المبدع غالباً ما يكون لديه مهارة الشعور والوعي بوجود مشكلات أو أخطاء بمرعة، بل ويمكنه رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، وبمعنى أخر تتمثّل الحساسية للمشكلات في قدرة الشخص على أستشفاف المشكلة الَّتي تدور حوله وتحديدها تحديدا دقيقًا، فهو شخص يرقب الأشياء التي لا بلحظها غيره ويكون أديه القدرة على إدراك عدم التوازن في الموقف.

## ٢ عوامل الطلاقة :

الطلاقة تعني وفرة الأفكار من حيث الكم، فكثيرا من الأحيان تكون أغلب الأفكار خيالية و لا تقترب من لرض الواقع وليمت صالحة للتطبيق العملي، ولكن الطلاقة تعني بالدرجة الأولى توليد الأفكار وألا يرفض المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع على عاتقة توليد أكبر ما يمكن من أفكار ثم تأتي بعد ذلك مرحلة يتم فيها نقييم هذه الأفكار . وهذاك ثلاثة أنواع للطلاقة هي:

#### أ. الطلاقة الفكرية:

وتعني مدى مدرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني. كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

### ب. الطلاقة الارتباطية:

وتعبر عن القدرة على مدرِّعة توليد وحدات معالي لتعبر عن علاقة ارتباطية بين عدة أشياء.

### ج الطلاقة التعبيرية:

وتعني القدرة على إنشاء حديث منصل في صورة عبارات وجمل أي نظام معاني.

#### ٣- المرونة:

وتعني القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وبمعنى أخر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه الأخر، والمرونية يمكن أن تكون عكس التحلب العقلي والذي يتبنى بمقتضاه الفرد مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان، والمطلوب من الشخص المبدع أن يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي حتى يكون قادرا على تغيير حالته المقلية ( أفكاره ) لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي. وهناك نوعين للمرونة هما :

#### أ- المرونة التكيفية

ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل المشكلة، وبمعنى آخر تعديل مقصود في السلوك ليتقق مع هذا الحل، فهي قدرة الفرد على الإكمال والبناء على ما هو متاح من معلومات وتفسيرات سابقة حتى تكون امتدادات في اتجاهات جديدة لحل المشكلة.

#### ب. المرونة التلقانية:

وهي التي يظهر منها الفرد استجابة عالية بصرعة الانتقال من قسم لأخر أو من مجال لأخر، وتعني قدرة الفرد على إعطاء مطومات منتوعة تلقانيا لا تنتمى لفنة أو أصل واحد.

#### الأصلة -

وتعني قدرة الفرد على توليد كم من الأفكار لم يصبقه إليها أحد أي جديدة، وأن هذا الفرد لا يفكر فقط في السهل والمباشر والمعلمي ولكنه بيحث دائما عن ما وراء هذا المباشر، فالمبدع لا يرضى بالتفكير المحتاد ولكنه دائم التفكير في أشياء لم يسبقه إليها أهد. أي أن الأفكار التي يتوصل إليها هي حقا من أفكاره وليست نسبة أو تقليدا أو أفكارا مسطحية أو مألوفة. ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال النفاذ والعمق وليس مجرد السطحية والمباشرة، والمفزى والدلالة وقيمتها في حل المشكلة، والتداعيات البعيدة وغير المباشرة ليست مجرد الأفكار سيلة المنال.

### الاعتفاظ بالاتجاء والمواصلة (المثابرة):

ويعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والمبير في اتجاهه، واعتفاظ الفرد بطاقته البدنية والنفسية للاستمرار في عمله.

#### ٦- القدرة على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات :

ويمني القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استتناج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

ويوضع جدول ( ٣ ) قيلس عناصر الإبداع :

جنول رقم ( ۳ )

## قياس غناصر الإبداع

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية بوضع درجة بجوار كل عبارة فيمكن وضع (١) إذا كنت غير موافق، (٢) إذا كنت محايد، (٣) إذا كنت موافق

#### ١- الصناسية للشكلات :

- لا أخجل من توجيه أسئلة للأخرين لأتعرف على أشياه لا أعرفها.
  - لا أحاول إيجاد حلول الكثر من مشكلة في ذات الوقت.
- أفرق بين ما يمكن التحكم فيه وما لا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة

#### ٢ - الطلاقة :

- أستطيع أن أوفق بين الأشياء الجديدة.
- أؤمن بأن الأفكار الجديدة تستدعى بعضها بعضا
  - ه أهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة

### تابع جدول رقم ( ٣ )

#### ٣- الأصالة :

- يساعدني إلهامي الداخلي إلى التوصل إلى أفكار جديدة.
  - أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري.
    - أهتم بعدم تقليد الأخرين من حولي.
      - ة ـ المرونة :
    - أمثلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال.
- أتذمر كثيرا من الالتزام باللوانح والتطيمات والتوجيهات.
- أنفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته.
  - المثابرة:.
  - لذي ثقة في نفسي وفي قدرتي على تحقيق الأهداف.
- أحدب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدر اتي وإمكاناتي.
- أعطي الفكرة الجديدة وقتاً كافياً لكي تخمر.
   جمع الدرجات التي حصلت عليها بالنسبة لكل عنصر، وكلما زاد المجموع

جمع شرجات شي حصلت عليه بالفلية لكن علصر ه وهما راد المجموع . عن ٦ نقاط كلما دل ذلك على تو افر هذا العنصر لديك و العكس.

#### ثالثًا: أساليب الإبداع:

تتعدد أساليب الإبداع ومنها:

#### ١- العصف الذهني:

تعني هذه الطريقة أن يقوم المشتركون في الاجتماع أو النقاش باطلاق العديد من الأفكار هي عبارة عما العديد من الأفكار هي عبارة عما يدور في الذهن من أراء ووجهات نظر تطرح كما هي دون أن تتعرض لنقد أو تعديل بل تسجل كما طرحها صاحبها. وقد اقترح لأسلوب العصف الذهني أربعة شروط هي :

أ. الالنزام بالدور وقيام كل عضو بالإدلاء بفكرة واحدة في كل مرة.

ب- تشجيع النقاش الحر: بمعنى قبول أي فكرة وتسجيلها و عدم اعتبار ها بعيدة عن موضوع النقاش.

- ج- تأييد بناء أفكار الأخرين بعضها مع بعض.
  - د- منع النقد بشتى أتو اعه.

#### ٢- أسلوب بلقى :

ويعرف بالاجتماع عن بعد ويمر بالخطوات التَّالية:

أ- تحديد المشكلة : ويعنى ذلك أن المشكلة تكون معروفة مسبقا.

ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء.

- ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤ لات عن بدائل، ثم ترسل القائمة إلى الخبراء، ويقوم الخبراء بالرد ووضع مقترحاتهم لحل المشكلة وبالطبع كلما كانت هذه المقترحات مبتكرة أو جديدة كان ذلك أفضل.
- د- تحليل الإجابة وتجميعها في صورة مجموعات متشابهة واختصارها وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر، مع ملاحظة عدم كتابة أسماء الخبراء الذين أدلوا بالمقترحات.
- هـ ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم. عن الحلول و إضافة مقترحات جديدة إذا أمكن ذلك.
  - و- تحليل الإجابة مرة ثانية، ولخذ رأي الخبراء مرة لخرى.
- ز- تجميع الحلول النهائية ورفعها في شكل تقريز نهائي عن أسلوب حل المشكلة التفصيلي.

ولكن أسلوب نلفي يحتاج لوقيت طويل، وذلك الخند أراء الخيراء وتجميعها، ولذلك فهو أسلوب للقرارات وحل المشكلات المعقدة التي تتطلب الانتظار والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد

## ٣- أسلوب الجماعة الصورية ( الاسمية ):

يعرف هذا الأسلوب بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط. حيث لا يوجد شيء فعلى بين افراد الجماعة، وهذا الأسلوب هو خليط من أسلوب عصف الأفكار وأسلوب للفي. ويمر بالخطوات التالية :

- أ- تحديد المشكلة : حيث يقوم المنسق للاجتماع بتحديد المشكلة أمام أعضاه الإجتماع.
- ب- طرح بدائل الحل: حيث يقوم كل عضو بطرح مقترحاته عن بدائل الحل على ورقة أمامه وبالطبع كلما كانت هذه المقترحات مبتكرة أو جديدة كان ذلك أفضل.
- ج- تجميع الحلول و البدائل: يقوم المنسق بتجميع المقترحات على لوحة أو سبورة
   أمام المجتمعين و بالطبع لا تكتب أسماء الأعضاء مع الحلول المطروحة.
- د- مناقشة البدائل المطروحة: حيث يقوم المنسق بمناقشة العلول حتى يتم التوصل لعدة بدائل من البدائل المطروحة.
- ه الاقتراع على البدائل: يقوم كل عضو من المجماعة بالتصويت على البدائل واضعا إياها في ترتيب، معطيا (١) الأفضل البدائل ثم (٢) للبديل الذي يليه، وتحدد البدائل المطروحة بخمسة بدائل، حيث يكون البديل (٥) هو الأقل أهمية.
- و- التوصل للقرار النهائي: يقوم المنسق بجمع الرتب الأفراد المجموعة، وباستخدام الجمع يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، حيث يكون البديل الذي ياخذ أقل الرتب هو أفضل البدائل.

#### ٤ ـ قبعات التفكير الست لدى بونو:

لماذا قبعات ؟ قد يثور هذا التساؤل في أذهاننا، والإجابة هي قبعات لأنها توضع فوق الرأس وهي موضع التفكير، وقد يثور تساؤل آخر هو لماذا قبعات وليست شعر ؟ والإجابة هي أن الشعر ثابت في الرأس لا يمكن تغييره أما القبعات فقد يرتدي الشخص ولحدة ثم يخلعها ليرتدي أخرى وهكذا بما يعني تعدد أساليب التعكير.

وقبعات تفكير دي بونـو هـذه ملونـة بـستة ألـوان مختلفـة، وهـذه الألـوان مرتبطة بالواقع ومن ثم يسهل تذكرها, وذلك على النحو التالي :

للقبعة البيضاء : اللون الأبيض يعتبر محايدا وموضوعياً، لذا كانت تلك القبعة معنية بالحقائق الموضوعية والأشكال والرسومات التوضيحية. القيعة العمراء : الماون الأحمو يوحي بالغضب، بالغيظ، بالأحاسيس المتأججة، لذا فإن دور هذه التبعة هو إعطاء وجهة النظر العالمفية غير المبزرة،

القيمة السوداء : الماون الأسود هو لون مظلم سلبي، لذا فتلك القيمة ستغطى النواحي السلبية أو التفكير التشاؤمي.

للقيمة الصفراه : إن اللون الأصغر هو لون مشمس وليجابي، لذا فتلك القيعة قيعة متفللة ويغطي دورها الأمال والتفكير في الإيجابيات ولكنه تفاؤل له مبرراته.

للبعة الغضواء : المون الأخضو، هو لون الزوع والنمو العثمر الوفير ، لذا فتلك للبعة تشير إلى الإبداع والأفكار البنيدة.

التبعة الزرقاء: اللون الأزرق هو لون بارد وهو لون السماء التي تعلو على أي شيء أخر، فتلك التبعة معنية بالسيطرة والتنظيم العمليات التفكير وعملية استخدام التبعات الأخرى، فلا يطغى دور إحداها على الأخرى.

وللتوضيح فاذا بدأتا بالقبعة البيضاء فانسوق المثال التالي، دار حوار بين احد مقدمي البرامج التليفزيونية وأحد مسئولي وزارة الصحة كما يلي:

المسئول : هناك اتجاه متصباعد لعدد النساء المنخذات للسجائر.

المنيع: هذا الكلام لا نستطيع أن نعتبره حقيقة.

المسئول : إنه حقيقة ولدي هذا الإحصائيات التي تشير لذلك.

المذيع: إن بعصمانياتك تلك تظهر أنه بالنسبة للسنوات الثلاثة الماصية هناك زيادة في استهلاك السجائر بين النساء عن الأعوام السابقة.

المسئول: وألا يعنى ذلك أن هناك بالقعل اتجاها متصاعدا.

المذيع: ربما يعنى هذا أن هناك أتجاه متصباعد بالفعل ولكنه مجرد تفسير، إن كلمة اتجاه تعني أن شيئا يحدث وسيطل يحدث في المستقبل، وإذا كنت ستقول لمي: إننا نستطيع أن نستشف من إحصائياتك أن هناك أتجاها أزيادة عدد المدخنات فأنا أقول لك : إن هذا الاستهلاك المتزايد للسجائر بين النساء الذي تظهره الإحصائيات قد يكون بسبب أن النساء المدخنات أصبحن يدخن أكثر.

وإذا ذهبنا القبعة العمراء فلنتساءل هل تستطيع قبعة التفكير العمراء استخراج كل العواطف الداخلية التي نسعى الإخفائها لتظهر على السطح بطريقة شرعية ؟ مثال ذلك إنني أعارض ترقية ذلك الشخص، الأنني أعار منه ومن صعوده السريم النفوذ والنجاح.

هل يستطيع أي شخص حقيقة أن يبوح بمشاعر الغيرة تلك ؟ بالطبع لا، ولكن لغة التعبر التعبير عن ذلك بطريقة غير مباشرة.

مثل ذلك : سوف أضم قبعة تفكيري الحمراء وأقول إنني أشعر بأن اعتراضي على ترقية ذلك الشغص ربما يرجع أمشاعر الغيرة.

أما القيمة السوداء فيمكن ارتدانها كما يلى: إن تفكير قبعتي السوداء يقول للي إذا تشكير قبعتي السوداء يقول للي أن شركة أبل الكمبيونر سوف تتقلص مبيعاتها بالسوق إلا إذا أصبحت متوافقة مع أجهزة ميكرو سوفت، فالعملاء سوف يرخبون مستقبلاً في الاستفادة من البرامج التي كنبت لأجهزة ميكرو سوفت وخاصة في ظل زيادة جاذبية وتطور تلك البرامج.

وإذا انتقلنا القبعة الصغراء فلدينا المثال التالي يرى أحد الأشخاص أن الجوانب الإيجابية من قرار دخول سوق الكاميرات الفورية والإعلان عن المنتجات الجديدة، هو أن تلك الحملات الإعلانية ستزيد وعي العامة بجسنات التصوير الفوري وتخلق حالة رواج بالسوق لتلك النوعية من الكاميرات، تستطيع شركتنا أيضنا الاستفادة منها وخاصة إذا أوصلنا العامة أن منتجنا من الكاميرات النورية الفضل.

لما القبعة الخضراء فإذا أردنا التفكير من خلالها بشأن إنشاء حديقة حيوان تكون قادرة على جذب الكثير من الزوار فماذا نفعل ؟ إن العقل عندما يتعامل مع هذه القضية ضيفكر في حديقة بها كثير من النباتات والأشجار والحيوانات موجودة بها داخل أقفاص، ولكن بشيء من التفكير الابتكاري المبدع مع ارتداء القبعة الخضراء فيمكن أن نقول لماذا لا تشاهد الحيوانات ذاتها الناس بدلا من أن يشاهدها الناس ؟ كيف ! نضع الناس في أقفاص ونترك الحيوانات حرة طليقة !! هذا جنون ولكن ربما يكون مفيدا، حيث يمكننا بدلا من أن نضع الناس في أقفاص أن

نخصص لهم بالحديقة عربات محصنة بمتطيعون من خلالها التمتع بمشاهدة الحيوانات وهي على محينتها الطبيعية، الحيوانات وهي بيئتها الطبيعية، وبناك نحقق متمة مشاهدة الفضل الناس وراحة نفسية للحيوانات بدلاً من معاناة الحيس داخل الأقفاص:

ولدينا مثال آخر ماذا لو قلنا أن أي شخص بالمنظمة بريد أن يترقى يجب عليه ارتداء قميصا بنفسجي اللون، ضعوا قبعاتكم الخضراء وأخبروني إلى أين تأخذكم هذه الفكرة ؟ قد يرى شخص أن من اختار أن يرتدي قميصا بنفسجي بالتلكيد سيبذل قصارى جهده ليثبت لمن حوله أنه جدير بالترقية، وفي هذا نوع من التحفيز للموظفين، وقد يرى آخر أنها قد تكون طريقة للتعرف على الأشخاص النين لديهم روح الطموح للترقي ولكنهم لم يكونوا ملحوظين من رؤسانهم من قبل، بينما يرى ثالث أنها طريقة لمعرفة الاشخاص الذين لا يرعبون في الترقي.

و أخير القبعة الزرقاء، إن دور من يرتديها هو أن ينسق عملية التفكير، فعلى سبيل المثال يمكن لمرتديها قول من فضلكم، نفكير قبعة بيضاء في هذه ألمرحلة، نحن في حاجة إلى بعض الاقتراحات ضعوا قبعاتكم الصفراء من فضلكم وقدموا القتر احات ميررة، والأن ضعوا قبعاتكم الحمراء وعبروا عن عواطفكم تجاه هذا الأمر دون تبرير.

### ٥ ـ صندوقي الأفكان :

لتوضيح طريقة صندوق الأفكار لنلخذ المثال التالي، كان مدير التسويق في إحدى الشركات التي تصنع سلال الغسيل الكبيرة (سلال جمع سلة أي سبت الغسيل) المغطاة يبحث عن طريقة لتتشيط المبيعات، وحتى يطلق السغان لتفكيره فكر في شيء لا يهتم به أحد منا، ألا وهو محددات سلال الغسيل. وبالتحديد فقد لاحظ أن هذه السلال تختلف من أربعة جو التب رئيسية هي : مادة الصنع، والشكل، والتشطيب، ثم طريقة وضعها في مكانها. وقد قام بتحديد خمسة احتمالات بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر، وقد أنتج نلك صندوق الأفكار التالي :

طريقة وضعها	التشطيب	الشكل	المواد	P
توضع على الأرض	طبيعي	مربع	خوص	١,
على سقف خاص	مطلي بالدهان	أسطواني	بلاستيك	۲
تعلق على الخائط	مناف (الالوناله)	مستطيل	ورق	٣
توضيع في أنبوب مائل	مضيء ( لامع )	سداسي	حنيد	٤
معلق بالباب	بلون النيون	مكعب	شبكة من الغزل	٥

و عن طريق وضع الأفكار بجوار بعض (صندوق الأفكار) ثم مزجها اختار أحد الأفكار وهو سلال الغسيل: المصنوع من شبكة غزل + الأسطواني + المطلي + المعلق بالباب. وهي سبت غسيل شكل شبكة كرة السلة طولها ياردة متصلة بطوق معلق بلوح خشبي متصل بالباب الخلفي.

وياستخدام أسلوب التوافيق نجد أنه من الممكن الحصول على عدد هانل من أشكال التوافيق من الاختيارات الموجودة في صندوق الأفكار السابق.

وهناك عدة توجهات يجب مراعاتها عند تكوين صندوق الأفكار وهي :

أ- حدد التحديات التي تواجهك : يجب أن تحدد بالضبط ماذا تريد أن تفعل. فهدف مدير التسويق في المثال السابق هو الوصول إلى سلة غسيل جديدة، وبدون هذا الهدف الواضح فليس باستطاعته الوصول إلى شيء.

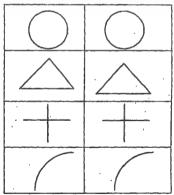
ب اختر العناصر الأساسية (المحددات): إذا كانت المواد والشكل والتشطيب وطريقة وضع المنتج هي المحددات الأساسية في مشكلة تطوير سلة الغسيل السابقة، فما المحددات في المشكلة التي تواجهك؟ ولكي تساعدك على التأكد من أن المحدد الذي اخترته مهم وينبغي إضافته، اسأل نفسك هل يمكن حذفه دون ضرر أو تأثير؟

ج- سجل الاختلافات: لقد أوضح مثالنا السابق أن هناك خمسة اختلافات بالنسبة لكل محدد، ولكن يفضل أن تقوم بتسجيل أي عدد تستطيعه. ولكن أيضاً لاحظ أنه كلما تضخم صندوق الأفكار الذي تكونه كلما كان من الصعب الوصول إلى الفكرة الجديدة. د لبحث التوافيق المتاحة لديك: بعد تكوين صندوق الأفكار فإن عليك فحص التوافيق المتاحة لك بموجبه، ابدأ بفحص كل التوافيق ثم القصر جهودك على تلك الأفكار الواعدة.

رابعا : قياس الإبداع :

تتعدد الاختبارات المخصصة لقياس الإبداع. ومنها ما يلى:

الاغتبار الأولى: يطلب من المتقدم للاختبار استخدام خياله الرسم منظر أو شكل معروف مستخدماً مجموعة من الرموز، فطى سبيل المثال فقد يطلب منه استخدام الرموز الثمانية التالية في رسم ثمانية أشكال وذلك خلال ٢٠ دقيقة مع ملاحظة عدم تكرار أي شكل باستخدام نفس الرمز، فعلى سبيل المثال لا يرسم وجهين باستخدام دائرتين لأن الرسم التالي أو المكرر أن يحسب له والرموز هي:

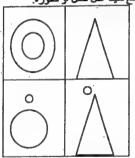


هذا ويمكن المتقدم للخنبار تقويم جهده بنفسه، ولكن بفضل أن يقوم أحد الأشخاص بتقويمها له وذلك بأن يمنح درجتين إذا كان الرسم يمكن التعرف عليه،

ودرجة واحدة إذا كان الرسم لا يمكن التعرف عليه، وصفر في حالة عدم الرسم أو عمل رسم مكرر من نفس الرمز

> ويكون التقييم كما يلي: من ١٢ إلى ١٦ درجة ..... مبدع من ٩ إلى ١١درجة ..... فوق المتوسط من ٥ إلى ٨درجة ..... متوسط قل من ٥ درجة ..... متعيف

الاشتبار الشائي: يطلب من المتقدم للاختيار وضع تصور أو رؤية غير تقليدية للشكل أو الصورة التي أمامه، مطلقا العنان لمخيلته ليرى ما يمكن تغيله وأمامه أربع دقائق فقط بواقع دقيقة لكل شكل أو صورة.



هذا ويمكن للمنقدم تقويم جهده بنفسه، ولكن من الأفضل أن يقومها له شخص آخر. وذلك بأن يمنح درجتين إذا كان التخيل أبداعي أو مبتكر، ودرجة واحدة إذا كان التخيل تقليدي، وصفر في حالة الفشل في وضع أي تخيل.

ويكون النقييم كما يلي : من ٧ إلى ٨ درجات ..... مبدع جدا من ٦ إلى ٧ درجات ..... فوق المتوملط

من ٤ إلى ٥ درجات .... متوسط أقل من ٤ درجات ... ضعيف

الاختبار الثالث : يطلب من المنقدم لهذا الاختبار وضع استخدامات جديدة بقدر المستطاع للأشياء. فعلى سبيل المثال يطلب منه وضمع ١٢ استخدام جديد بقدر المستطاع للطو وذلك خلال حشر دقائق.

هذا ويمكن المنقدم تقويم جهده بنفسه، ولكن من الأفضل أن يقومها لمه شخص أخر. وذلك بأن يمقح درجتين عن كل إجابة جديدة أو مبتكرة، ودرجة ولحدة عن كل محاولة جيدة أو إجابة تقليدية.

ویکون التقییم کما یلي: من ۱۸ إلي ۲۶ درجة --- میدع جدا من ۱۳ إلى ۱۷ درجة --- فوق المتوسط من ۷ إلى ۱۲ درجة --- متوسط أقل من ۷ درجات ---- منعف

#### خامسنا : علاقة نصفى المخ بالإبداع :

قد بهيمن على البعض النصف الأيمن من المخ أو النصف الأيسر أو يكون هناك تماثل بين النصفين. ويسهل معرفة ذلك، وذلك بأن يطلب من المنقدم للاختبار الإجابة على بعض التساؤلات ومنها:

ا ـ أيهما أسهل بالنسبة لك، أن تتذكر أسماء الأشخاص أم وجوههم ؟

أ- الأسماء.

ب- الانتان معا.

ج.. للوجوه.

٢- إذا ألح عليك شعور فجاني بأنك تريد أن تجرب هواية جديدة مثل الرسم أو
 صناعة الخزف، فكيف تتصرف في هذا الأمر ؟

أ- أفكر في الأمر فقطم

ب. أقوم بتجربة الهواية قليلا، ثم انتقل لشيء أخر.

ج- أجرب الهواية وربما أضمها لقائمة مواهبي الأخرى.

```
٣- هل تعتبر نفسك شخصا مرتبا ؟
```

ا۔ کثیر ا

ب- إلى حد ما.

ج۔ أبدا

٤- ما هي أكثر المواد المحببة إليك أيام الدر اسة ؟

أ- الرياضيات.

ب- الجغر افيا.

ج- الرسم.

دا الخلت سينما أو مسرح، وهناك متسع من الأماكن على الجاتبين، فأي جانب
 ستختار أن تجلس فيه ( الأيمن أم الأيمر ) ؟

أ- الأيمن.

ب- أي منهما.

جـ الأيسر.

"- هل يمكن أن تحدد الزمن بشكل تقريبي بدون النظر اساعتك ؟ أ- نعم

ا-تحم.

ب- أحيانا.

ج-نادرا.

٧- ما هو شكل اليوم الذي تفضله من بين الأشكال التالية ؟

أ- اليوم الذي يمر بشكل روتيني.

ب- اليوم الذي تتوفر فيه فرصة تعلم شيء جديد.

ج- اليوم الذي يمتلئ بالتجارب الجديدة.

٨- هل تتهجى الكلمات بشكل صحيح تماما ؟

أدنعم

ب- متوسطر

ج- لا.

٩- أي المهام التالية ترتاح عند القيام بها؟

أ- الأعمال الكتابية و الدر اسة.

ب- القيام بعمل بدوي كالرسم و الزخرفة.

ج- أداء الأعمال التي تتطلب مهارة مرتفعة مثل إصلاح محرك سيارة أو أدوات كهربائية

• ١ - أي هذه الصفات تنطبق على شخصيتك ؟

ا۔ قلق ومتونر .

ب- مشغول دانما.

جـ مفكر وعقلاني.

هذا ويمكن للمتقدم للاختبار تقييم جهوده بنفسه، وذلك بأن يمنح نفسه صفراً عن كل إجابة من المجموعة (أ)، ودرجة واحدة عن كل إجابة من المجموعة (ب)، ودرجتين عن كل إجابة من المجموعة (ج).

ثم يقوم بجمع الدرجات التي حصل عليها، ويكون التقبيم كما يلي:

من ١٤ إلى ٢٠ درجة .... هيمنة النصف الأيمن من المخ.

من ٧ إلى ١٣ درجة --- التوازن أي استخدام النصفين بصورة متكافئة. أقل من ٧ درجات --- هيمنة النصف الأيسر من المخ.

ويوضح الجدول التالى الحالات الثلاثة السابقة :

جدول رقم ( ٤ ) مقلانة بدر همنة نصفر المخرَّة به لا نعما

التوازن بين نصفي	هيمنة النصف الأيسر من	هيمنة النصف الأيسن		
المخ	المخ	من المخ		
إن الميزة الكبرى	يتسم الشخص الذي	يتسم الشخص الذي		
لأمسحاب التسوازن	يهيمن عليه النصف الأيسر	يهيمن عليه النصف		
بِينَ نصفي المخ هي	من المخ بما يلي :	الأيمن من المخ بما يلي:		
أن لديهم قدرة طبيعية	التحليلية: بمعنى أنه	<ul> <li>الشمولية أو الكليـة:</li> </ul>		
علسى النجساح فسي	ينتقل من الجزء إلى	بمعنى أنه ينتقل من		
مجالات مختلفة بسبب	الكل عند إدراك	الكل إلى الجزء عند		
المرونة الكبيرة التي	الأشياء أو الأشخاص.	إدر اك الأشمسياء أو		
يمتلكونها في التفكير.		الأشخاص.		

## تابع جدول رقم ( ٤ )

التواژن بين نصفي	هيمنة النصف الأيسر	هيمنة النصف الأيـمـن
المخ	من المخ	من المخ
وعلى الرغم من أن هذا التوازن يعتبر ميزة إلا أنسه شيء لا يدعو للاغتباط فمستثكاة التوازن في استخدام كلا المستضعات المستضعات المستضعات المستضعات المستضعات المستضعات المستضعات المستضعات المستضع المستضع المستضع المستضع المستضيات ا	♦ الترتيب أو التتابع أو المنطق في معالجة الأمصور، لصدا الأمصور، لصدا المحتمل أن يكون محاسب جيد أو يقوم بالتخطيط الجيد.  ♦ المذكاء اللفظي أي تهجي الكلمات بقدرة محتمل أن يكون المستخص مدرسا جيدا.	لحدس أو العشوانية في معالجة الأمور مما يقود إلى ردود أفعال انفعالية تجاه فالشخص قد يصل فالشخص قد يصل المحديح المحديك المحليل المحدد الأحدى المحدد الأحدى المحدد الأحدى المحدد الأحدى والإبداع. ♦ الذكاء العملي المحتمد على التخيل و الإبداع.

تابع جدول رقم ( ؛ )

التوازن بين نصفي	هيمئة النصف الأيسر	هيمنة النصف الأيمن
المخ	من المخ	من المخ
	<ul> <li>المهارات الحسابية والقدرة</li> </ul>	♦ التخيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	على استخدام بعض طرق	الأشمياء والقمن،
	تفكير النسسف الأيسن	والمرونــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
	أحيانا وخاصمة المشمولية	القدرة على الانتقال
	والإبداع: ففي حجرة	من مهمة لأخرى
	الدراسة على سبيل المثال،	حتى قبل الانتهاء
	. لا يستطيع تلميذ يعتمد على	من المهمة الأولى.
	النصف الأيمن من المخ أن	وبرغم ميزة نلك،
	يستوعب ما يقال إلا إذا تم	إلا أن هذه السمة
	إعطاؤه فكرة عامة عن	تعتبر أحيانا عيبا
	الموضوع كلمه بالمضبطء	حتى يجد الشخص
	وعلى العكس فبإن التلميذ	نفسه وسطمهام
	الذي يعتمد غلى النصف	i .
	الأيسر من المخ يستوعب	
	الشرح سواءتم إعطاءه	
	فكرة عامة عن الموضوع	-
	كلسه أو نخسل المسدرس	
	مباشرة في التفاصيل.	

#### سادساً: إجراءات الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه التطبيق الناجع للأفكار الإبداعية. وعلى ذلك فمن المتوقع أن تكون بعض المنظمات لكثر ابتكارا من المنظمات الأخرى. ويمكن مراجعة الجدول التالي للتعرف على أسماء أفضل عشر شركات في هذا المجال:

جدول رقم ( ه ) الشركات العشر الأكثر ايتكارآ

أمثلة من ابتكاراتها	الشركة	ė
الجيل الجديد من الألياف الضوئية.	بنرون	١
خلايا الكمبيونر المتطورة	إنتل	۲
أحذية رياضية ذات جودة عالية.	نايك	٣
نوع من كراسي المكتب.	<b>ه</b> یرمان میلار	٤
لختيار أسماء ذات مدلول لفنادقها الشهيرة.	ميراج ريزورنز	٥
إنتاج ماكينات حلاقة ذات ثلاثة شغرات	حيليت	٦
النساج مسا يسمى ب" بوست الت نوتس" الورق اللاسق.	نري ام	٧
التليفون المحمول.	موتورولا .	٠.٨
مزج للمستوى العالي من خدمات العملاء، مع تشكيلة كبيرة من البضائع التي تباع يسعر الجملة.	هوم دييت	٩
تجارة الأسهم عن طريق النت.	تشارلس سكواب	١.

إن إجراءات الابتكار تتضمن استلاك الشركات لمهارات إدارة الابتكار والتي تشمل الأتي :

- ١- يجب إعطاء العاملين مرونة كبيرة في ممارسة العمل، إنه من غير المتوقع أن.
   يتحقق الابتكار عندما تغرض على العاملين العديد من القيود.
- ٢- ينبغي أن يكافئ نظام التعويض بسخاء وعدل الأفراد الذين يقدمون ابتكاراتهم
   للمنظمة، ولكن ينبغي أن لا يكون التعويض مقتصر ا فقط على النقود.
- ٣- يجب تحقيق درجة معتدلة من ضغوط الوقت التي يعمل في ظلها العاملون. فإذا
   كانت ضمغوط الوقت كبيرة فبإن ذلك قد لا يترك العاملين فرصة التخيل

ويتبعون بالتالي الحلول الروتينية للمشاكل التي تولجههم، أما إذا كانت ضمغوط الوقت ضمعيفة فقد يفقد العاملون الإحمماس بأهمية الوقت وربما اعتقدوا أن أهمية المشروع ليست كبيرة وبالتالي لا يستحق التفكير الابتكاري من جانبهم

### مابعا: مراحل الابتكار التنظيمي:

حدد العلماء أربع مراحل متمايزة تمر خلالها عمليات الابتكار وهي:

المرحلة الأولى: وضع برنامج العمل: تتضمن هذه المرحلة تتمية رسالة المنظمة، وتعلائها، وأسواقها، المنظمة، وتعلائها، وأسواقها، ورويتها (أي ما ترغب في الوصول إليه في الأجل البعيد)، وقيمها (معتقداتها)، بجانب الأهداف العامة التي تسعى للتوصل إليها. ولابد أن تعكس رسالة المنظمة بوضوح تبنيها للإبداع والابتكار.

المرحلة الثانية و إحداد مسرح العمل: فور تحديد رسالة المنظمة فإنها تصبح جاهزة المرحلة التالية و هي تجهيز المسرح للقيام بالإبداع والابتكار. وتشمل هذه المرحلة لموال المرحلة التالية و هي تجهيز المسرح للقيام بالإبداع والابتكار. وتشمل هذه المرحلة تتضمن هذه المرحلة أيضا تقييم كل من البيئتين الخارجية والداخلية، والبحث عن أي شيء قد يدعم أو يعوق جهود المنظمة التي ترمي إلى تحقيق الإبداع والابتكار. ويتطلب إعداد المسرح للعمل بخاية توفر المهارات الخاصة بإدارة الابتكار والاستخدام الكامل للموارد البشرية والمالية التي تمتلكها المنظمة.

المرحلة الثالثة: إنساج الأقدار: تتضمن هذه المرحلة إنساج الأفكار الجديدة واختبارها. وفيها يظهر إبداع الفرد وجماعات العمل. ويترتب على ذلك استخدام جميع عناصر الإبداع التي سبق ذكرها.

المرحلة الرابعة : تطبيق الأفكار وتقييمها : هذه هي مرحلة التطبيق، فبعد قيام الأفراد بتتمية الأفكار ، تتضم أجزاء أخرى من المنظمة إلى العمل. فقد يتم في هذه المرحلة على سبيل المثال اقتاح الطراز الأول من المنتج وطرحه للاختبار في جزء محدود من السوق، ثم إجراء بحوث التسويق لتقييم ذلك الأداء. وكما قد تتخيل فإن الموارد الأساسية الملازمة للإبداع والإبتكار هامة في هذه المرحلة. وفوق كل ما سبق فإنسه ما لم يتم تقديم القدر المطلوب من الصوارد المالية والبشرية والمعلومات، فليس من المحتمل أن تعيش الأفكار الجديدة.

#### المراجع:

- Chanal V. (2004) "Innovation Management and Organizational Learning: A Discursive Approach European Journal of Innovation Management Vol. 7, PP: 56 - 64.
- Fadzean E. (1998) " Enhancing Creative Thinking within Organizations ". Management Decision Vol. 36 PP: 43-71.
- Sonnenberg: F. (1999) "Strategies for Creativity". The Journal of Business Strategy: Vol. 19: PP: 21 50.

#### أسبئلة

١- وضح أنواع التفكير المختلفة ؟

٧- عرف الإبداع موضعاً عناصره ؟

٣- نتاول بالشرح أسلوبين من أساليب الإبداع؟

٤- ما هي علاقة نصفي المخ بالإبداع ؟

٥ عرف الابتكار موضحاً إجراءاته ؟

٦- ما هي مراحل الابتكار التنظيمي ؟





كراسة تطبيقات
neuroparantenantenantenantenantenantenantenant
الفصل الدراسي
اسم الطالب:
مغة الطالب: السيسسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيسيس
الظالب ، بالشار ،

الدرجــة	وقسم الجسزء
	الأول
	الشسبانى
	الئـــالـث
	الـــرابـــع
	المجموع

رقم مسلسل ،

## تطبيقات الفصل الأول أساسيات السلوك الإنساني

)	أولاً: ضع علامة (/) أو علامة (×) أمام الميارات الآتية مع التعليق: - المدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هي الجماعة لا الفرد.
)	- تعتبر دراسة الجماعة محوراً لعلم النفس.
)	- يتضمن علم النفس العام المبادئ الأساسية لعلم النفس.
)	- تعتبر دراسة الإتجاهات وقياسها من موضوعات علم الاجتماعي.
)	- ليس هناك أهمية لدراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى الربح .

ات	ä.	4	

(	)	<ul> <li>٢- إن دراسة سلوك المستهلك تحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين.</li> </ul>
(	)	٧- يمكن إجمال هدف علم النفس الصناعي في تحسين الموقف في العمل.
(	)	<ul> <li>٨- يقتصر السلوك على الأنشطة الخارجية التي يقوم بها الكائن الحي.</li> </ul>
(	)	٩- يرى فرويد أن جميع دوافع الإنسان يمكن ردها إلى غريزة الموت.
(	)	<ul> <li>١٠ نفسر المدرسة السلوكية السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً.</li> </ul>

	ثانياً: أكمل ما يأتي:
	١- يشمل علم النفس الصناعي ما يلي:
	Harrica (and designation of the second secon
	assume never entering a transfer properties of the second contraction of the second contractio
	In a plant of the policy of the interest problems of the action of the action of the first of the action of the ac
	######################################
	ungan periodi terrepentua anti-materia de anti
د الأثية:	٢- يحاول أخصائي علم النفس الصناعي حل المشكلات التي تقع في نطاق الموضوعات
	###   ####   ####   ######
	March for the contract of the

#### تطبيقات الفصل الثانى

## البحث العلمي في العلوم السلوكية

## أولاً: ضع علامة (/) أو علامة (×) أمام العبارات الآنية مع التعليق:

`	,	۱- لا یکن است. خدام الحاوله واخطا می تخوین معتمدانتا
(	<b>)</b>	۲- يعتبر الثبات كإحسدى طرق تكوين المعتقدات صائقاً فى سبيل نغسير تنظيمى
(	>	٣- يفيضل دائماً البلجنوم إلى سليطة أعلى لعسلاج المشكلات الفنية والإنسانية في المنظمات
(	>	٤- تقتصر الأحكام البديهية على تصميم الكل على الجزء
(	<b>)</b>	٥- دائماً ما تكون المعتقدات البديهية صحيحة

(	)	٦- يعنى العلم دراسة العلوم الطبيعية فقط.
(	)	<ul> <li>٧- تقتصر دراسة السلوك التنظيمي على استخدام المفهوم الاستاتيكي</li> <li>للعلم والمتعلق باكتشاف الحقائق الجديدة</li> </ul>
(	)	<ul> <li>٨- إن للبحث البحت قيمة مرتفعة مقارنة بالبحث التطبيقي</li> </ul>
(	>	٩- يعتبر البحث التطبيقي والبحث الخدمي وجهان نـمملة واحدة
		١٠- يقوم الباحث من خلال دراسة الحالة باستخدام بيانات ومعلومات
(	)	متعلقة بحالة يقوم بإحداثها بنفسه ثم تنبع نتائجها
(	ڬ (	١١ - يتمكن الباحث في ظل الدراسة الميلانية من التحكم التام في متغيرات البح

(	)	١٢ - يهدف البحث التنوي إلى معرفة إنجاه العلاقة بين متغيرين
(	>	١٣ - للبحث الوصفي أهمية كبيرة في دراسة للجالات الإنسانية
(	>	١٤ - يلتزم الباحث عند إجراء البحث الوصفى بخطوات صعينة
<b>(</b>	)	١٥ - يفضل صيافة مشكلة البحث في صورة تساؤل أو تساؤلات محددة
(	. )	١٦ - فروض البحث هي موقف ضامض أو تساؤلات أمام الباحث يرغب في الإجبابة عليهما
(	)	١٧ - يقوم الباحث بصباغة فروض البحث في ضوء المشكلة

(	)	۱۸ - هناك تماثل بين مصطلحات الفروض، والافتراضات، والنظريات، والقوانين، والمسلمات
(	)	<ul> <li>١٩ - في العلوم الاجتماعية والسلوكية نجد أن هناك قوانين ومسلمات عديدة، ولكن يندر وجود النظريات</li> </ul>
(	).	٢٠ يفضل دائماً استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات البحث
(	)	<ul> <li>٢١ يقوم الباحث بتحديد وحدة المعاينة وإعداد الإطار، ثم يقوم بتحديد</li> <li>مجتمع البحث</li> </ul>
(	)	<ul> <li>٢٢- تعطى الماينة الاحتمالية احتمالات وفروض غير متكافئة لمفردات</li> <li>مجتمع البحث للظهور في العينة</li> </ul>

,		<ul> <li>٢٣- تعتمد المعاينة غير الاحتمالية على التقايير الشخصي للباحث في</li> </ul>
(	,	اخبار مفردات العينة
(	)	٤٢- يفضل دائماً استخدام الاستقصاء المفتوح عند جمع بيانات البحث
(	)	٧٥- تعنى الملاحظة بالمشاركة قيام الباحث بدور المراقب أو المتفرج أثناه مملية الملاحظة.
(	>	٢٦- يستخدم معامل الارتباط البسيط لحساب انجاه وقوة العلاقة بين منغيرين أو أكثر
(	>	٧٧- تقتصر مهمة الباحث على مجرد التوصل إلى نتائج البحث.

## تطبيقات الفصل الثالث الإدراك العسس

### أولاً: ضع علامة (/) أو علامة (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق:

(	)	١ - ليس هناك فرق بين الإدراك والإحساس.
		The contract of the contract o
(	)	٧ - يبدأ الإدراك بالنظرة التفصيلية التحليلية.
(	)	٣- إن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها.
(	)	٤ - يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية.
(	)	٥- ليس للضغوط الاجتماعية تأثير على الإدراك.
· !	)	٦ - قد يرجع الخطأ في الإدراك إلى مرض الحواس.
_ \$	۵۷	

ثانياً: أكمل ما يأتي:
١- لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي:
Delinter-Michillerate Artest (1988) (
the contraction of the contracti
######################################
**************************************
٧- خصائهم الإدراك مي:
/*************************************
P spekeri((activate))))))))))))
٣- معوقات الإدراك هي:
M1493339177771111111111111111111111111111
***************************************

	٢- من الطرق غير المباشرة لقياس الإنجاهات:
	Mid-balls and b
•	Manufacture in the second seco
	Managarana and the state of the
	٣- من مزايا ليكرت لقباس الإتجاهات:
	٣- من مزايا ليكرت لقياس الإنجاهات:
٠	* 11 * 12******************************
٠,.	* 11 * 12******************************
٠	

#### تطبيقات الفصل الخامس

### الدافعيــــة

(	)	أولاً: ضع حلامة (٧) أو حلامة (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق: ١ - يقسم مسلوج ماسلو الحاجات الإتسانية إلى ثلاثة مستويات.
(	)	۲- یعتبر مدرج ماسلو جیداً لانه لم یوجه له أی انتقاد.
(	) ************************************	٣- لايوجد فرق بين نظريتي ماسلو وعرزيرج في دوافع العاملين.
(	)	٤- لاتختلف نظرية X من نظري Y.
<b>(</b> -	)	<ul> <li>۵- تفترض نظرية المدالة أن الدافع للأداء = قوة الجذب + التوقع.</li> </ul>
(	تويات ( 	٦- بقسم مكليلاتد في نظرية دافعية الانجاز الحاجات الإنسانية إلى خمسة مس

۸ – ت
•
- 9

#### تطبيقات الفصل السادس

### الشخصيسية

(	>	اولا: ضع حالامة ( / ) أو حالامة ( × ) أمام العبارات الآتية مع التعليق: ١ تعستسبسر قسادرات القسسرد هي المحسدد الوحسيسد لأداثه.
(	)	٢- يساعد التوافق بين الفرد والوظيفة على زيادة ضعالية الفرد في أداء وظيفته.
ŀ	>	<ul> <li>٢- يؤكد البعض على عدم جدوى دراسة الشخصية حيث أنه من غير</li> <li>المكن قياس الشخصية.</li> </ul>
(	>	3- يمكن الحكم على أحد مقاييس الشخصية بأنه جيد إذا توافرت فيه خاصية الثبات فقط.
(	)	<ul> <li>٥- وفقاً لأراء فرويد عن الشخصية فإنها تتكون من جانين هما : الأنا والأنا العليا</li> </ul>
		*

بقات	تطبي	
(	>	٦- تكمن الغرائز في الذات أو الأنا
(	)	٧- أطلق فرويد على طاقة الحياة الغرائزية مسمى اللهو
(	ا (	<ul> <li>۸- تعمل الأنا أو الذات حسب مبدأ الواقع وونق الظروف والقيود التي يفرض</li> <li>العالم الحارجي</li> </ul>
(	)	٩- إن دور الأنا العليا هي إلزام الشخصية بالمثل والأخلاق في سلوكها.
(	>	١٠- تعكس الشخصية السيكوياتية سيطرة الأنا العليا على شخصية الإنسان.
(	)	<ul> <li>١١ - وفقاً لآراء بيرن عن الشخصية فإنها تتكون من جانبين هما : أنا الوالدية وأنا الطفولة.</li> </ul>

	ا - نمبر أنا الوالدية عن التفكير المنطقى الرشيد بناء على أسس موضوعية.
 پیته (	١ - تعبر أنما البالغ عن تصرف الفرد بالطويقة التي كان يمارسها من قاموا بتو
)	١- تنقسم أنا الطفولة إلى ثلاثة أقسام.
)	١- يطلق على غط الشخصية (ب) مسمى حركة العواطف المركبة
 بل ( ::	١- تؤثر أنماط الشخصية (النمطين أ ، ب) في العديد من جوانب بيئة العد
 .ن .ن	<ul> <li>١- إن أيديولوجية التبادل الاقتصادى تعبر عن رغبة الفرد فى العطاء دو</li> <li>انتظار المقابل</li> </ul>

	١٨ - لا يوجد فرق بين مصطلحي الثقة إنفس والكفاءة الفاتية فكليهما
)	وجهان لعملة واحمدة.
١	١٩ - إن الكفاءة الذاتية للضرد لا يمكن تغييرها
)	<ul> <li>٢- إن الأفراد ذوى القدرة على التحكم في الذات أكثر قدرة على المرونة</li> </ul>
,	۲۱- تمبر الماكيافيلية عن تواضع الفرد صند تعامله مع الآخوين، وغسكه بالنيم والأخسلاق
	)

### تطبيقات الفصل السابع

### الذكاءات البشرية

)	لذكاء الجسدى يتضمن القنوة والسرعة فقط.
)	تعدد أنماط الذكاء العقلي.
)	(يوجد علاقة بين قوة الذكاء الماطفي ونجاح رجال الأعمال.
)	ن الذكاء العاطفي هو الذكاء المركزي والأهم بين كل الذكاءات
)	لا يوجد فرق في المعنى بين الحماس والأنضباط والضمير

- £V1 ---

)	- تقتصر سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام المكافيات والعقاب الرسمى للمنظمة
) 4	- لا توقبط سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام المكافآت والعقاب الرسمى للمنظء
>	- يعكس مصطلح الإيثار تفضيل الفرد لنفسه عن الأخرين.
<b>)</b>	- يعبر بعد الإنجاز وفقاً للضمير كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن مساعدة الفرد لشخص آخر محدد في مجال العمل.
)	- يعبر بعد الكياسة كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن قدرة الفرد على تحمل أوضاع العمل السيئة.
)	<ul> <li>١- بعبر بعد الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية عن</li> <li>قيام الفرد بالتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة</li> <li>الأفعال المؤثرة في أعمالهم.</li> </ul>

	- يعبسر مصطلح الإيثار الكاذب عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين
)	لتحقيق مصلحتهم الذاتية
)	- إن الدافع وراء ممارسة المفرد لسلوكبات المواطنة التنظيمية دائماً ما يكون دافعاً إيثارياً
)	- يستنذ الرضا العاطفى إلى تقييم الفرد العسقلانى لسمات وظيفته
	- دائماً ما يحدث تطابق بين تقييم الظروف الوظيفية (الرضا الإدراكي)
)	وبين استجابات المشاعر الداخلية (الرضا العاطفي).
	- إن تأثير الىرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية ناتج عن
)	تأثير العاطفة في تلك السلوكيات

(	)	١٧ - أن انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل بها دائماً ما يكون ناتج عن العاطفة
(	)	<ul> <li>١٨- يشير انتماء الاحتياج إلى رغبة الفرد في البقاء في المنظمة لشعوره</li> <li>بأنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك.</li> </ul>
(	)	<ul> <li>١٩- إن الانتسماء الوظيفي قبد يكون أحبد العوامل الاتجاهية المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.</li> </ul>
(	)	<ul> <li>٢٠ تشير القيادة الكارزمية إلى سمات هؤلاء القادة التقليدين الذين</li> <li>يمثلون معظم القيادات الإدارية بمنظمات الأعمال.</li> </ul>
(	>	<ul> <li>٢١ ليس لنمط القيادة الكارزمية للقائد أى دور في عمارسة مر ووسيه لسلوكيات المواطنة التنظيمية</li> </ul>
(	<b>)</b>	<ul> <li>٢٢- إن ممارسة الفرد لسلوكسيات المواطنة الستنظيمية قد يؤثر في تقبيم</li> <li>المدير الأدائه.</li> </ul>
<u> </u>	۰ ۲۳	

## تطبيقات الفصل الحاجي عشر جماعات وفرق العمل

### أجبب (نعم) أو (لا) على العبارات التالية ،

(	)	١ - هناك عسلاقة بين تماسك الجسمساعية والأداء.
(	>	٢- تستطيع الإدارة أن تؤثر على تماسك الجماعة.
( .	)	٣- لا توجمه فسروق بين الجسماعيات وفسرق العيمل.
	)	٤- القيادة الفعالة لفريق العمل تهتم بجانب العمل فقط.
	.)	٥- يلعب التدصيم التنظيمي دوراً في نجاح فرق العمل.
	)	٦- تستطيع الإدارة أن تشحذ دوافع الأفراد للعمل الجماعي.

## تطبيقات الفصل الرابع عشر الإبداع في المنظمات

# أولاً: ضع حلامة (/) أو علامة (x) أمام العبارات الآتية مع التعليق:

ţ	,	١ التفكير الطبيعي هو فن إدارة دلمه لا.
(	}	٧- لا توجد عيوب تشموب التفكير الرياضي.
		and a state of the
(	)	٣- يتطلب الإبذاع قنرات ومهارات خاصة.
		print ( ) ( ) in printing control ( ) cont
		1604 PF 14 1777 37 700755555775555555555555555555555
(	)	٤ – الطلاقة الفكرية هي القدرة على إنشاء حديث متصل.
`	•	ه المحرف المحرية على المحروة على إلمحاء عليك المحال
		· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
(	)	٥- لاتوجد شروط يجب مراعاتها في أسلوب العصف الذهني.
		till 1 av attemmensemmensemmensemmensemmense til trapparierinnen, vær tjensmønner om
		CORT & CONTRACTOR DESCRIPTION OF THE PROPERTY
		,
_ :	Y0	

(	)	٦- يحتاج أسلوب دلفي لوقت قصير لذلك فهو مناسب لجميع أنواع المشكلات
(	)	٧- لاتوجد خطوات محددة لإتباع أسلوب الجماعة الصورية.
(	)	٨- في أسلوب قبعات دى بونو تير القبعة البيضاء للتفاؤل
<b>(</b> .	)	٩- في أسلوب قبعات دى بونو تشير القبعة الصفراء للحقائق.
(	>	<ul> <li>١٠ يعيب صندوق الأفكار كأحد أساليب الإبداع أنه يتسم بمحدودية الأفكار</li> <li>التي يمكن توليدها عنه.</li> </ul>
(	)	١١~ لايمكن قياس قدرة الفرد على الإبداع.

(	)	١٢ - بنسم الشخص الذي يهيمن عليه النصف الأين من المغ بالتحليلية.
(	)	١٣ - يتسم الشخص الذي يهيمن عليه النصف الأيسر من المخ بالذكاء العملي.
(	)	١٤ هناك مهارات متعددة لإدارة الابتكار.
(	)	٥ - ١ - هناك مراحل متعلدة تمر خلالها عملية الابتكار.

